

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA**



**TESIS DOCTORAL**

**Responsabilidad social en un contexto de globalización de los  
mercados: estudio comparado de la articulación de políticas  
públicas en el sector farmacéutico de Brasil y España**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR**

**PRESENTADA POR**

**Luiz Alfredo Francisco Santos**

**Directores**

**Manuel Sánchez Reinón**

**José Miguel Rodríguez Fernández**

**Madrid, 2018**



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA

INSTITUTO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN  
ORTEGA Y GASSET

DOCTORADO EN GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Tesis Doctoral

RESPONSABILIDAD SOCIAL EN UN CONTEXTO DE  
GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS: ESTUDIO COMPARADO  
DE LA ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN EL SECTOR  
FARMACÉUTICO DE BRASIL Y ESPAÑA

Luiz Alfredo Francisco Santos

Directores de la Tesis

Dr. Manuel Sánchez Reinón  
Universidad Autónoma de Madrid

Dr. José Miguel Rodríguez Fernández  
Universidad de Valladolid

**Madrid, Febrero 2017**



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA

INSTITUTO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN  
ORTEGA Y GASSET

DOCTORADO EN GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Tesis Doctoral

RESPONSABILIDAD SOCIAL EN UN CONTEXTO DE  
GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS: ESTUDIO COMPARADO  
DE LA ARTICULACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN EL SECTOR  
FARMACÉUTICO DE BRASIL Y ESPAÑA

Tesis doctoral presentada a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología,  
Universidad Complutense de Madrid y al Instituto Universitario de  
Investigación Ortega y Gasset, como requisito para la obtención del título  
de Doctor en Ciencias Políticas.

Programa de Doctorado en Gobierno y Administración Pública

Luiz Alfredo Francisco Santos

Directores de la Tesis

Dr. Manuel Sánchez Reinón  
Universidad Autónoma de Madrid

Dr. José Miguel Rodríguez Fernández  
Universidad de Valladolid

**Madrid, Febrero 2017**

FRANCISCO SANTOS, Luiz Alfredo.

Responsabilidad Social en un contexto de globalización de los mercados: estudio comparado de la articulación de políticas públicas en el sector farmacéutico de Brasil y España.  
Luiz Alfredo Francisco Santos, 2016.

Directores de tesis: Prof. Dr. Manuel Sánchez Reinón  
Universidad Autónoma de Madrid – UAM.  
Prof. Dr. José Miguel Rodríguez Fernández  
Universidad de Valladolid – UVA.

Tesis doctoral: Facultad de Ciencias Políticas y Sociología,  
Universidad Complutense de Madrid e  
Instituto Universitario de Investigación  
Ortega y Gasset.

**Madrid, Febrero 2017**

*A la vida y todo lo que conlleva...  
de bueno y de malo que nos hace lo que somos.*

## AGRADECIMIENTOS

Cuando decidí iniciar esta larga jornada que representa el doctorado, vivía una fase de cambios en mi vida... Y como de costumbre en esos momentos de incertidumbre y vulnerabilidad, traté de charlar con algunas personas cercanas sobre la idea de volver a los bancos de la academia por los cuales siempre he guardado respeto e interés. Y al principio, confieso que no conté con mucho apoyo. Recuerdo algunos consejos llenos de buenas intenciones, que si no trataban de disuadirme del todo del intento, tampoco eran un incentivo... “La vida académica es una carrera que se inicia cada vez más temprano”, decía uno... O “¿para qué quieres hacer un doctorado? Requiere demasiado esfuerzo...” entre otras manifestaciones de “apoyo” a esta “locura” que ahora se cierra, especialmente, para quien ya no es un joven recién graduado de la universidad.

Sin embargo, a pesar de las adversidades, seguí en una mezcla de “todo vale la pena si el alma no es pequeña” y de rescate de un tiempo perdido de “si soñar poco es peligroso, la cura no es soñar menos, sino soñar más, soñar todo el tiempo”. En una inquietud que desde su semillero extrapolaba el sencillo rito de paso académico individual y práctico de la ejecución de la investigación en una búsqueda de algo más allá... Quizá un propósito o sensibilidad social de osar pensar diferente y dejar una pequeña contribución, por pequeña que fuera, al desafío de la construcción de una nueva realidad, de un mundo donde la responsabilidad social y la sostenibilidad sean más que recursos de retórica y posicionamiento estratégico corporativo. Un mundo en el que el interés público sea rescatado y respetado en sus dimensiones más profundas. Lo público como entidad que nos calza y hace a la sociedad más funcional, eficiente y, principalmente, más justa y humana.

Y en esta larga marcha conté con el apoyo de muchos... Hasta de quien aun cerrándome puertas en el ni siempre cooperativo entorno académico, me ayudó a reevaluar, redimensionar y buscar alternativas en más una experiencia académica y de vida en que el camino ha sido tanto o más valioso que el resultado en sí.

Entre los muchos agradecimientos no puedo dejar de mencionar el inestimable apoyo del gobierno brasileño, a través del programa de becas de doctorado de la “Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior” (CAPES). A la comunidad de investigadores y profesorado del Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset y de la Universidad Complutense de Madrid. A los ilustrísimos directores de tesis, Prof. Dr. Manuel Sánchez Reinón y Prof. Dr. José Miguel Rodríguez Fernández, cada uno en su campo de conocimiento, que ayudaron en la inter- y transdisciplinariedad del presente trabajo. A los ejecutivos de las empresas subsidiarias de Merck Sharp Dohme y de Bayer en Brasil y en España, así como, a los profesionales de otras instituciones citadas en los estudios de caso que amablemente se dispusieron a colaborar con la presente investigación. Además de un sinnúmero de otras pequeñas y valiosísimas aportaciones de otras tantas personas que me han permitido llegar hasta aquí. A todos mis más sinceros agradecimientos.

# ÍNDICE

<b>LISTA DE CUADROS .....</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE TABLAS.....</b>	<b>11</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>14</b>
<b>LISTA DE ACRÓNIMOS .....</b>	<b>16</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>17</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>18</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>19</b>
<b>1. Justificación y preguntas de investigación .....</b>	<b>19</b>
<b>2. Objetivos de la investigación .....</b>	<b>22</b>
<b>3. Marco teórico.....</b>	<b>25</b>
<b>4. Marco metodológico.....</b>	<b>26</b>
<b>5. Estructura de la tesis.....</b>	<b>28</b>
<b>1. EL FENÓMENO DE LA FINANCIARIZACIÓN DE LOS MERCADOS.....</b>	<b>32</b>
<b>1.1. El moderno imaginario social: supremacía de lo económico .....</b>	<b>33</b>
<b>1.2. Neoliberalismo: lo económico como política de estado .....</b>	<b>36</b>
<b>1.3. <i>Financiarización</i>: implicaciones para el gobierno de la empresa .....</b>	<b>49</b>
1.3.1. Consideraciones generales sobre el fenómeno .....	50
1.3.2. Evolución institucional de las corporaciones .....	65
1.3.3. La fuerza de los mercados de capitales .....	69
1.3.4. <i>The winner takes it all</i> .....	77
<b>1.4. Globalización, neoliberalismo, financiarización: ¿qué queda de todo esto? .....</b>	<b>85</b>
<b>2. FUNDAMENTOS DEL GOBIERNO DE LA EMPRESA Y DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) .....</b>	<b>89</b>
<b>2.1. La evolución de los fundamentos de la gobernanza corporativa .....</b>	<b>89</b>
<b>2.2. Teorías de la gobernanza corporativa .....</b>	<b>99</b>
2.2.1. Teoría de la agencia .....	100
2.2.2. Modelo accionarial o teoría del <i>shareholder value</i> .....	104
2.2.3. Modelo pluralista o teoría de los <i>stakeholders</i> .....	119
2.2.4. Otros modelos: <i>stewardship</i> , mercado miope, abuso del poder y enfoque matizado (“ilustrado”) .....	126
<b>2.3. El enlace entre gobierno corporativo y responsabilidad social corporativa .....</b>	<b>128</b>
<b>2.4. Consideraciones finales.....</b>	<b>136</b>
<b>3. CRÍTICAS Y LÍMITES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: .....</b>	<b>140</b>
<b>3.1. Las ambigüedades de la RSC estratégica o instrumental .....</b>	<b>141</b>
<b>3.2. ¿De buenas intenciones está el infierno empedrado? .....</b>	<b>146</b>
<b>3.3. Las narrativas de la RSC y de la sostenibilidad .....</b>	<b>161</b>
<b>3.4. La paradoja de la economía de la sostenibilidad .....</b>	<b>165</b>
<b>3.5. La paradoja de la democracia neoliberal: el vaciamiento de la política.....</b>	<b>174</b>
<b>3.6. No hay soluciones sencillas: público y privado .....</b>	<b>182</b>

<b>4. PERSPECTIVA INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO DE LA EMPRESA Y LA RSC .....</b>	<b>184</b>
4.1. Paradigmas del análisis institucional.....	185
4.1.1. Institucionalismo de la <i>rational choice</i> .....	185
4.1.2. Institucionalismo organizacional.....	186
4.1.3. Institucionalismo histórico .....	187
4.2. Importancia de las instituciones y de la historia.....	188
4.3. Instituciones de la gobernanza corporativa .....	193
4.4. La influencia de los sistemas nacionales de negocios.....	202
4.5. La responsabilidad social corporativa y los sistemas nacionales .....	205
4.6. Nuevos acuerdos institucionales.....	214
 <b>5. LO PÚBLICO Y LO PRIVADO EN EL MARCO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL .....</b>	<b>223</b>
5.1. Materialización de una nueva gobernanza.....	223
5.2. Todas las organizaciones son públicas: cuando lo público invade lo privado.....	229
5.3. El carácter de lo público: intereses, supuestos e influencias.....	230
5.3.1. Claves de lo público: autoridades económicas y políticas .....	231
5.3.2. Autoridad económica .....	232
5.3.3. Autoridad política .....	233
5.3.4. Visión multidimensional de lo público .....	236
5.4. Algunos casos de invasión del interés público por la esfera privada .....	237
5.5. Cómo la nueva gobernanza involucra la responsabilidad social.....	243
5.6. Políticas públicas y campos de actuación en la RSC .....	246
5.7. Redefinir la responsabilidad social a través de la colaboración público-privada.....	249
 <b>6. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL SECTOR FARMACÉUTICO .....</b>	<b>254</b>
6.1. Contexto y condicionantes .....	254
6.2. Breve perspectiva del mercado farmacéutico .....	256
6.3. Estructura y fuerzas competitivas del sector farmacéutico.....	259
6.4. Hipótesis a contrastar .....	262
6.5. Marco metodológico.....	268
6.6. Investigación Cuantitativa: Sistemas nacionales de negocios como variable explicativa de la RSC.....	269
6.6.1. Muestra y fuentes datos.....	270
6.6.2. Técnicas de construcción de indicadores sintéticos .....	272
6.6.3. Variable Dependiente: índice de cumplimiento de RSC .....	276
6.6.4. Variables independientes: índices de competitividad de los sistemas nacionales .....	279
6.6.4.1. Protección a los accionistas y derechos de propiedad.....	283
6.6.4.2. Competencia .....	288
6.6.4.3. Regulación Gubernamental.....	293
6.6.4.4. Ponderación y agrupación de las variables resultantes .....	297
6.6.5. Variable independiente de control: tamaño de la firma.....	298
6.7. Resumen de las variables utilizadas y su denominación abreviada .....	299
6.8. Métodos de Estimación .....	301
6.8.1. Modelo de regresión con datos de panel .....	301



6.8.2.	Modelo de efectos fijos .....	303
6.8.3.	Modelo de efectos aleatorios.....	304
6.8.4.	Efectos fijos vs. efectos aleatorios: test de Hausman ordinario.....	306
6.8.5.	Presencia de autocorrelación y heterocedasticidad: test Hausman robusto .....	306
6.8.6.	Regresión por mínimos cuadrados generalizados factibles (MCGF) .....	307
6.8.7.	Regresión con errores estándares corregidos por autocorrelación y heterocedasticidad (Prais-Winsten).....	307
6.8.8.	Regresión con errores estándar corregidos por autocorrelación y heterocedasticidad (Driscoll-Kraay) con errores fijos .....	309
<b>6.9.</b>	<b>Modelo econométrico de la investigación .....</b>	<b>309</b>
<b>6.10.</b>	<b>Investigación cualitativa: estudios de casos de farmacéuticas en los espacios institucionales brasileño y español .....</b>	<b>313</b>
6.10.1.	Gobierno de la empresa y RSC en el sector farmacéutico .....	313
6.10.2.	Planificación de Estudios de Casos de Farmacéuticas .....	315
<b>7.</b>	<b>RESULTADOS EMPÍRICOS Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS.....</b>	<b>320</b>
<b>7.1.</b>	<b>Investigación cuantitativa: sistemas nacionales de negocios e índices de desempeño social y ambiental.....</b>	<b>320</b>
7.1.1.	Regresión agrupada ( <i>pooled</i> ) .....	323
7.1.2.	Estimación de modelos: efectos fijos y aleatorios.....	324
7.1.2.1.	Modelo de efectos fijos.....	325
7.1.2.2.	Modelo de efectos aleatorios .....	326
7.1.2.3.	Test de Hausman ordinario .....	328
7.1.3.	Análisis de autocorrelación y heterocedasticidad en efectos fijos y efectos aleatorios. Test de Hausman robusto.....	329
7.1.3.1.	Análisis de autocorrelación.....	329
7.1.3.2.	Contraste de heterocedasticidad.....	330
7.1.3.3.	Test de Hausman robusto.....	331
7.1.4.	Regresión con errores estándar corregidos por autocorrelación y heterocedasticidad (Driscoll-Kraay) con efectos fijos .....	331
7.1.5.	Estimación por mínimos cuadrados generalizados factibles .....	333
7.1.6.	Regresión con errores estándar corregidos por autocorrelación y heterocedasticidad (Prais-Winsten).....	334
<b>7.2.</b>	<b>RSC y Sistemas nacionales de negocios: segmentación geográfica .....</b>	<b>334</b>
<b>7.3.</b>	<b>Resultados globales del contraste de hipótesis en el análisis cuantitativo .....</b>	<b>336</b>
<b>7.4.</b>	<b>Investigación cualitativa: estudio de casos de corporaciones farmacéuticas en los espacios institucionales de Brasil y de España.....</b>	<b>340</b>
7.4.1.	Estudios de Caso: MSD – Merck Sharp Dohme .....	341
7.4.2.	MSD – Brasil .....	348
7.4.2.1.	MSD – Brasil: Estrategia de RSC.....	348
7.4.2.2.	Partenariados público-privado: vacunas para el virus del papiloma humano .....	350
7.4.2.3.	Complejo Nacional de la Salud y el Programa Nacional de Inmunizaciones .....	354
7.4.2.4.	Proposición de valor compartido público y privado .....	357
7.4.2.5.	Comportamiento responsable según el marco institucional .....	358
7.4.3.	MSD – España .....	364
7.4.3.1.	MSD – España: Estrategia de RSC.....	364
7.4.3.2.	La innovación como vector de la RSC .....	369
<b>7.5.</b>	<b>Estudios de Caso: Bayer AG .....</b>	<b>381</b>
7.5.1.	Bayer – Brasil.....	388
7.5.1.1.	Bayer Brasil: Estrategia de responsabilidad social corporativa .....	389

7.5.1.2.	Desarrollo del <i>advocacy</i> en Brasil .....	390
7.5.1.3.	Interfaz con el sector público: planes y directrices de salud pública .....	396
7.5.1.4.	Acceso al mercado .....	406
7.5.1.5.	<i>Science for better life</i> según el marco institucional .....	412
7.5.2.	Bayer España.....	414
7.5.2.1.	Bayer España: Estrategia de responsabilidad social corporativa .....	415
7.5.2.2.	Diálogo con la sociedad.....	418
7.5.2.3.	Agente de salud.....	419
7.5.2.4.	Costes de la patología: nuevos anticoagulantes orales.....	420
7.5.2.5.	Sanidad vs. presupuestos y fragmentación regulatoria .....	426
7.5.2.6.	Responsabilidad social: compromiso público y privado.....	428
7.6.	Resultados globales del contraste de hipótesis en el estudio de casos .....	432
8.	RESUMEN, CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	442
8.1.	Preponderancia de la dimensión económica .....	442
8.2.	Limitaciones del gobierno y de la RSC en las organizaciones .....	443
8.3.	La importancia de las instituciones en la relación público-privada.....	444
8.4.	La RSC entre el estratégico-instrumental y el interés público .....	444
8.5.	Reflexiones finales sobre las conclusiones alcanzadas.....	451
8.6.	Nuevas líneas de investigación .....	453
9.	BIBLIOGRAFÍA .....	456
10.	APÉNDICES.....	481
10.1.	Datastrem-ASSET4 – Segmentación geográfica.....	481
10.2.	Estrategia estadística y econométrica de la investigación.....	482
10.3.	Mapa de actores estudios de caso.....	483
10.4.	Cuestionarios referencia para análisis de la responsabilidad corporativa.....	484
10.5.	Resultado base con ponderación geográfica (GEO) .....	488

## LISTA DE CUADROS

2.1.	Comparación entre los principales modelos de gobierno de la empresa.....	99
2.2.	Coordenadas de la responsabilidad social corporativa (RSC).....	134
4.1.	Dimensiones de la problemática de la gobernanza corporativa en el análisis de las instituciones del gobierno de empresa.....	196
5.1.	Efectos de la autoridad política sobre la autoridad económica.....	235
6.1.	Mapa de investigación en abordaje cuantitativa y calitativa y las hipótesis.....	269
6.2.	Cuadro esquemático de la aplicación de la técnica de análisis de componente principal.....	275
6.3.	Estructura de cálculo indicadores ASSET4 ESG y muestra compañías farmacéuticas.....	277
6.4.	Estructura del índice de competitividad global del World Economic Forum.....	280
6.5.	Cuadro esquemático de la agrupación de variables por categorías de sistemas nacionales.....	283
6.6.	Métodos de estimación para modelo de datos tipo Panel.....	312
7.1.	Epidemiología de la infección genital por HPV y vacuna contra el papilomavirus.....	352
7.2.	Estructura Fundación MEDINA.....	375
7.3.	Prospecto del plan acciones estratégicas para enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT) en Brasil: 2011-2022.....	399
7.4.	Marco institucional Asistencia Farmacéutica en Brasil.....	403
7.5.	Sistema Nacional de Salud y competencias de las administraciones públicas.....	417
7.6.	Epidemiología de la Fibrilación Auricular (FA) y el desarrollo asociado de ictus y otros episodios tromboembólicos.....	421
7.7.	Las cuatro etapas del marco regulatorio de medicamentos.....	425
7.8.	Diagrama de observaciones y contraste de la hipótesis H1.....	434
7.9.	Diagrama de observaciones y contraste de la hipótesis H2 y H3.....	436
7.10.	Diagrama de observaciones y contraste de la hipótesis H4.....	438
10.1.	Mapa de actores entrevistados (entrevistas en profundidad).....	483

## LISTA DE TABLAS

4.1.	Instituciones de gobernación corporativa.....	199
4.2.	Economías liberales y economías coordinadas: características generales.....	204
5.1.	Principios de buena gobernanza de la Unión Europea.....	228
5.2.	Campos de actuación e instrumentos de políticas públicas en el ámbito de la RSC: una matriz de tipología.....	252
6.1.	Perfil de la muestra y observaciones ASSET4 ESG biotecnología / farmacéutico.....	271
6.2.	Variables ESG, indicadores, medidas y fuentes de datos.....	278
6.3.	Método extracción: análisis de componente principal (ACP) tipo Pearson (n).....	279
6.4.	Variables sistemas nacionales, indicadores, medidas y fuentes de datos.....	281
6.5.	Matriz de correlación (Pearson (n)) de la agrupación de variables “Protección al Accionista y Derecho Propiedad”.....	284
6.6.	Prueba de esfericidad de Barlett de la agrupación de variables “Protección al Accionista y Derecho Propiedad”.....	284
6.7.	Medida de adecuación muestral KMO de la agrupación de variables “Protección al Accionista y Derecho Propiedad”.....	285
6.8.	ACP – valores propios de la agrupación de variables “Protección al Accionista y Derecho Propiedad”.....	285
6.9.	Matriz de los cosenos cuadrados de las variables de la agrupación “Protección al Accionista y Derecho Propiedad”.....	285
6.10.	Matriz de los cosenos cuadrados de las variables de la agrupación “Protección al Accionista y Derecho Propiedad” tras rotación Varimax.....	287
6.11.	Matriz de correlación (Pearson (n)) de la agrupación de variables “Competencia”.....	289
6.12.	Prueba de esfericidad de Barlett de la agrupación de variables “Competencia”.....	289
6.13.	Medida de adecuación muestral KMO de la agrupación de variables “Competencia”.....	289
6.14.	ACP – valores propios de la agrupación de variables “Competencia”.....	289
6.15.	Matriz de los cosenos cuadrados de las variables de la agrupación “Competencia”.....	290
6.16.	Matriz de los cosenos cuadrados de las variables de la agrupación “Competencia” tras rotación Varimax.....	292
6.17.	Matriz de correlación (Pearson (n)) de la agrupación de variables “Regulación gubernamental”.....	293
6.18.	Prueba de esfericidad de Barlett de la agrupación de variables “Regulación gubernamental”.....	293
6.19.	Medida de adecuación muestral KMO de la agrupación de variables “Regulación gubernamental”.....	294
6.20.	ACP – valores propios de la agrupación de variables “Regulación gubernamental”.....	294
6.21.	Matriz de los cosenos cuadrados de las variables de la agrupación “Regulación gubernamental”.....	295
6.22.	Matriz de los cosenos cuadrados de las variables de la agrupación “Regulación gubernamental” tras rotación Varimax.....	296

6.23. Extracción de componentes principales y ecuaciones lineales resultantes.....	298
6.24. Variables, indicadores medidas y fuentes de datos.....	300
6.25. Resumen investigación cualitativa / cuantitativa, variable dependiente, variables independientes, hipótesis y efectos esperados.....	318
7.1. Estadísticas descriptivas de la ecuación de regresión.....	322
7.2. Matriz de correlaciones de la ecuación de regresión .....	323
7.3. Estimación regresión agrupada de la ecuación de regresión.....	324
7.4. Estimación modelo estático de efectos fijos de la ecuación de regresión.....	326
7.5. Estimación modelo estático de efectos aleatorios de la ecuación de regresión.....	327
7.6. Prueba del multiplicador de Lagrange Breusch y Pagan.....	328
7.7. Test de Hausman ordinario para elección entre estimados con efectos fijos o aleatorios .....	328
7.8. Test de Woodridge para determinación de autocorrelación de primer orden de la ecuación de regresión.....	329
7.9. Contraste de heterocedasticidad para efectos fijos de la ecuación de regresión.....	330
7.10. Contraste de heterocedasticidad para efectos aleatorios de la ecuación de regresión.....	330
7.11. Contraste de restricciones sobreidentificadas efectos fijos y efectos aleatorios de la ecuación de regresión.....	331
7.12. Regresión errores estándar corregidos Driscoll-Kraay con efectos fijos de la ecuación de regresión.....	332
7.13. Regresión mínimos cuadrados generalizados factibles de la ecuación de regresión.....	333
7.14. Regresión con errores estándar corregidos por autocorrelación y heterocedasticidad (Prais-Winsten) de la ecuación de regresión.....	334
7.15. Resultados globales de los análisis cuantitativos y contraste de hipótesis.....	338
10.1. Cuadro ilustrativo de la base de datos Datastream ASSET4 de segmentación geográfica usada para la construcción de la base con ponderación.....	481
10.2. Descripción estrategia estadística y econométrica y comandos STATA.....	482
10.3. Cuadro descriptivo de la investigación de campo “Caso MSD” para las compañías subsidiarias Brasil y España.....	484
10.4. Cuadro descriptivo de la investigación de campo “Caso Bayer” para las compañías subsidiarias Bayer Brasil y Bayer Hispania.....	486
10.5. Estadísticas descriptivas de la ecuación de regresión.....	488
10.6. Matriz de correlaciones de la ecuación de regresión.....	488
10.7. Estimación regresión agrupada de la ecuación de regresión.....	489
10.8. Estimación modelo estático de efectos fijos de la ecuación de regresión.....	489
10.9. Estimación modelo estático de efectos aleatorios de la ecuación de regresión.....	490
10.10. Prueba del multiplicador de Lagrange de Breusch y Pagan de la ecuación de regresión.....	490

10.11. Test de Hausman para definición del modelo de estimación fijo o aleatorio (ajustado por sigma more).....	491
10.12. Test de Woodridge para determinación de autocorrelación de primera orden de la ecuación de regresión.....	491
10.13. Contraste de heterocedasticidad para efectos fijos de la ecuación de regresión.....	491
10.14. Contraste de heterocedasticidad para efectos aleatorios de la ecuación de regresión.....	491
10.15. Contraste de restricciones sobreidentificadas efectos fijos y efectos aleatorios de la ecuación de regresión.....	492
10.16. Regresión errores estándar corregidos Driscoll-Kraay con efectos fijos de la ecuación de regresión.....	492
10.17. Regresión de series de tiempo transversales: mínimos cuadrados generalizados factibles de la ecuación de regresión.....	493
10.18. Regresión con errores estándar corregidos por autocorrelación y heterocedasticidad (Prais-Winsten) de la ecuación de regresión.....	494

## LISTA DE GRÁFICOS

1.1.	La globalización y el crecimiento económico después de la Segunda Guerra Mundial.....	40
1.2.	Desigualdad de Renta de Mercado OCDE.....	46
1.3.	Desigualdad en los Estados Unidos, 1910-2010.....	47
1.4.	Crecimiento del PIB de EE.UU. y el bloque de países europeos de la OCDE después de la Segunda Guerra Mundial.....	48
1.5.	Evolución del sector financiero en % del PIB.....	52
1.6.	Evolución Mercados Financieros: Crédito, Deuda, Pensiones y Valor Bursátil - EE.UU.....	54
1.7.	Evolución Mercados Financieros: Crédito, Deuda, Pensiones y Valor Bursátil – Unión Europea.....	55
1.8.	Evolución Mercados Financieros: Crédito, Deuda, Pensiones y Valor Bursátil – España.....	56
1.9.	Evolución Mercados Financieros: Crédito, Deuda, Pensiones y Valor Bursátil – Brasil.....	57
1.10.	Activos totales por tipo inversionista institucional entre los países de OCDE, 2001-2013.....	60
1.11.	Evolución del índice de precio del mercado bursátil estadounidense S&P y dividendos (1945 a 2015).....	68
1.12.	Evolución de la compensación de los consejeros delegados (CEO) en relación al mercado bursátil estadounidense S&P (1965 a 2013).....	73
1.13.	Evolución de la compensación de los consejeros delegados (CEO) en relación a la remuneración de los trabajadores en los EE.UU. (1965 a 2013).....	74
1.14.	Productividad y compensación real del trabajo por hora en el sector privado no-agrícola de los EE.UU. (1947-2012).....	81
1.15.	Índice productividad laboral vs. índice salarios real en economías desarrolladas....	82
1.16.	La participación del factor trabajo en la producción del sector privado no agrícola de los EE.UU. (1947-2012).....	83
3.1.	MF/cap (Huella Material per cápita) y DMC/cap total países y regiones seleccionadas entre 1998-2008.....	170
3.2.	Cambios relativos en el uso total de recursos (MF y DMC) y GDP-PPP-2005 entre 1990 y 2008.....	172
5.1.	La Red de lo público.....	236
6.1.	Valor del mercado farmacéutico compuesto por las medicinas bajo prescripción médica .....	257
6.2.	Segmentación geográfica del mercado farmacéutico compuesto de las medicinas bajo prescripción médica .....	258
6.3.	Participación de mercado % (20 mayores corporaciones Ventas 2014).....	260
6.4.	Gráfico de Sedimentación de los componentes principales de la agrupación de variables “Protección al Accionista y Derecho Propiedad”.....	285
6.5.	Correlaciones entre las variables y los factores tras rotación Varimax de la agrupación de variables “Protección al accionista y derecho propiedad”.....	288
6.6.	Gráfico de Sedimentación de los componentes principales de la agrupación de variables “Competencia”.....	290
6.7.	Correlaciones entre las variables y los factores tras rotación Varimax de la agrupación de variables “Competencia”.....	292
6.8.	Gráfico de sedimentación de los componentes principales de la agrupación de variables “Regulación gubernamental”.....	295

6.9.	Correlaciones entre las variables y los factores tras rotación Varimax de la agrupación de variables “Regulación gubernamental” .....	297
6.10.	Evolución de la estimación del “Equal-Weighted Rating” & Ventas Netas.....	314
6.11.	“Equal-Weighted Rating” Índices ASSET4 -2013 Ranking Sector Farmacéutico.....	315
6.12.	Gráfico dispersión - Índices ASSET4 ESG Social & Ambiental Farma Global.....	317
7.1.	MSD en 2013: ingresos, empleados, I+D y compañías; proporción de ingresos por segmento de negocio y segmentación geográfica ingresos y empleados.....	342
7.2.	Bayer AG en 2013: ingresos, empleados, I+D y compañías; proporción de ingresos por segmento de negocio y segmentación geográfica ingresos, empleados	382
7.3.	Gasto sanitario público (% PIB).....	402
7.4.	Tasa de rotación beneficiarios de planes de asistencia médica, por tipo de contratación, según modalidad de la operadora (Brasil - enero-marzo/2016).....	410
7.5.	Gasto sanitario público (% gasto sanitario total).....	416



## LISTA DE ACRÓNIMOS

AEMPS	Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios
ANVISA	Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria, Brasil
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CIPM	Comisión Interministerial de Precios de los Medicamentos, España
DGCBSF	Dirección General Cartera Básica Servicios Sistema Nacional de Salud
EE.UU.	Estados Unidos de America
EMA	<i>European Medicines Agency</i>
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
FIRE	<i>Finance, Insurance, Real Estate, Rental &amp; Leasing</i>
FMI	Fondo Monetario Internacional
IPT	Informe posicionamiento terapéutico, España
MNC	<i>Multinational Company</i>
MSSSI	Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad
MSD	<i>Merck Sharp Dohme</i>
NBS	<i>National Business System</i>
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
OMS	Organización Mundial de la Salud
PIB	Producto Interno Bruto
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
SNS	Sistema Nacional de Salud, España
SUS	Sistema Único de Salud, Brasil
U.E.	Unión Europea

## ABSTRACT

Capitalist society faces one of its greatest challenges in the beginning of the millennium: How can sustainable social, economic and environmental development be reconciled with capitalist drivers of efficiency and generation of profits? With increasing international integration and pressure from financial markets, typical of the current neoliberal power model, it calls into question the extent to which corporations can make elections truly free in order to build a more responsible world. Furthermore, it is worth questioning whether it is possible to demand or even expect that states and governmental institutions participate and intervene more in society with increasing budgetary constraints and loss of autonomy. Based on these concerns about the role of corporations and about the validity of the concepts of corporate social responsibility and sustainability, this research aimed to evaluate CSR practices by using the pharmaceutical sector as an empirical reference and analysing social and environmental performance indicators, the influence of the institutional framework of national systems and strategic execution case studies of two pharmaceutical corporations within the institutional frameworks of Brazil and Spain. The real integration of the three pillars of sustainable development into the pharmaceutical sector was empirically tested from the standpoint of theoretical development, which positions public interests as a crucial variable. Organizations were assessed in terms of how public interests, represented by access to good public healthcare, are present in corporate governance rules of reasoning and decision-making in contrast to private interests. The study demonstrated the importance of legal and regulatory frameworks by conditioning and limiting decision-making about access to medicine, which foster or undermine responsible behavior by organizations. The results indicate that there are no simple solutions to the dilemma of making sustainable development compatible with market pressures in order to optimize efficiency and generate profits. This is because responsible behavior in corporations is fundamentally strategic and instrumental, nuanced by ethical components, laws and regulations in a complex and interrelated system between private interests and the myriad interests of other stakeholders in the communities where the corporations interact under the constraints and influences from the regulatory and legal framework. The research concludes that the institutional framework has a paramount effect on the result of the interaction between corporations and society, through public policies intelligently conceived to promote the highest possible level of general welfare. In the case of the pharmaceutical sector, policies to adequately remunerate capital to offset the business risk of investing in research and development and, at the same time, promote the general public's highest possible level of access to advances in biotechnology and biomedical research.

Key words: *Financialization*, corporate governance, corporate social responsibility (CSR), sustainability, public and private, new governance, public policies, legal and regulation framework, pharmaceutical sector, access to medicines.

## RESUMEN

La sociedad capitalista afronta uno de sus mayores desafíos en este inicio de milenio: ¿Cómo compatibilizar el desarrollo sostenible social, económico y ambiental con las fuerzas del capitalismo de eficiencia y de generación de beneficios económicos? En un contexto de creciente integración internacional y de presión de los mercados financieros, característicos del modelo de poder neoliberal, cabe preguntarse hasta qué punto las corporaciones pueden hacer elecciones verdaderamente libres, en el sentido de la construcción de un mundo más responsable. En este mismo sentido, es pertinente cuestionarse si es posible esperar o incluso demandar de los Estados y de las instituciones de gobierno una mayor participación e intervención en la sociedad en un contexto de creciente limitación presupuestaria y de pérdida de autonomía. A partir de estas inquietudes sobre el papel de las corporaciones y la validez de los conceptos de RSC y sostenibilidad esta investigación ha tenido como objetivo evaluar las prácticas corporativas, teniendo como referencia el sector farmacéutico a través del estudio de los indicadores socio ambiental y de la influencia del marco institucional de los sistemas nacionales, así como los estudios de caso de la actuación de dos corporaciones del sector en los marcos institucionales de Brasil y España. La integración real de los tres pilares del desarrollo sostenible en el sector farmacéutico ha sido contrastada empíricamente a partir del desarrollo teórico que posiciona lo público como variable crucial. Se han evaluado las organizaciones desde el punto de vista de hasta qué punto el interés público, representado por el acceso al bien público salud, está presente en las reglas de razonamiento y decisorias del gobierno de empresa en contraposición a los intereses privados. Se ha demostrado la importancia del marco legal y regulatorio, al condicionar y limitar la toma de decisiones relacionadas al acceso a medicinas, favoreciendo o socavando el comportamiento responsable por parte de las organizaciones. Los resultados indican que no hay soluciones sencillas para el dilema que supone compatibilizar el desarrollo sostenible con las presiones de los mercados de optimización de la eficiencia y de generación de ganancias, dado que el comportamiento responsable de las corporaciones es fundamentalmente estratégico-instrumental, matizado por componentes éticos y normativos en un complejo sistema de interrelaciones entre intereses privados y una miríada de intereses de otros stakeholders en las comunidades en las que las corporaciones interactúan condicionadas e influenciadas por el correspondiente marco regulatorio y legal. La investigación concluye que el marco institucional tiene influencia primordial en la resultante de la interacción de las corporaciones con la sociedad a través de políticas públicas inteligentemente concebidas que promuevan, al mayor nivel posible, el bienestar general de la sociedad. En el caso del sector farmacéutico, políticas que remuneren adecuadamente al capital por el riesgo que asume la actividad empresarial al invertir en investigación y desarrollo y que al mismo tiempo promuevan el acceso del mayor número de personas a los avances de la investigación en biomedicina y biotecnología.

Palabras claves: *Financiarización*, gobierno de empresa, responsabilidad social corporativa (RSC), sostenibilidad, público y privado, nueva gobernación, políticas públicas, marco legal y regulación, farmacéutico, acceso a medicinas.

# INTRODUCCIÓN

---

La sociedad capitalista afronta uno de sus mayores desafíos en este inicio de milenio: ¿Cómo compatibilizar el desarrollo sostenible social, económico y ambiental con las fuerzas del capitalismo de eficiencia y de generación de beneficios económicos? ¿Es posible para las empresas hacer elecciones libres, en el sentido de la construcción de un mundo más responsable en un contexto de creciente integración internacional y presión de los mercados financieros, característicos del modelo neoliberal de poder? ¿Y en cuanto a los Estados, es posible demandar de sus instituciones una mayor participación e intervención en la sociedad en un contexto de creciente limitación presupuestaria y pérdida de autonomía? ¿Sería esta intervención gestionable, dada la fragmentación en competencias administrativas?

Esta problemática se encuadra en el debate contemporáneo más importante, el de la relación entre ética y economía, y aborda de forma específica la relación entre la responsabilidad social corporativa (RSC) y la sostenibilidad del desarrollo económico y social. La relación constituye un problema precisamente porque las prácticas de la economía empresarial están adscritas a la lógica de la creación de valor y de la preponderancia de los mercados financieros, crecientes autónomos, sobre los mercados productivos lo que genera a menudo problemas (*trade-offs*) de naturaleza ética y distributiva en la gestión privada.

## 1. Justificación y preguntas de investigación

---

El desarrollo responsable y sostenible que compatibilice las fuerzas motrices de los mercados de optimización de la eficiencia productiva y de acumulación de las ganancias con preocupaciones de carácter social y ambiental es un dilema que desde el siglo pasado siempre estuvo rodeado de controversia. Friedman (1962) en el libro *Capitalism and Freedom*, reconocía exponiendo que pocas tendencias podrían socavar las bases de nuestra sociedad libre como la aceptación, por parte de las corporaciones, de su responsabilidad social, además de lograr el máximo de beneficios posible para los accionistas. Friedman en esta afirmación corroboraba la idea originariamente concebida por Hayek (2010) de que tentativas o arrebatos intervencionistas en detrimento de las fuerzas económicas de los mercados libres, por mejor intencionadas que fuesen, acabarían por resultar en restricciones a las libertades individuales, comprometiendo el estado democrático de derecho.

Es innegable que el desarrollo de los mercados y la globalización, acelerado por los avances tecnológicos, han representado un inestimable logro en los estándares de vida de las personas de todo el mundo. El desarrollo del capitalismo en el siglo XX representó no solamente un balance positivo, sino un salto en las condiciones de la vida humana en prácticamente todas sus dimensiones. Sin embargo, también es innegable que semejante evolución ha creado problemas de difícil solución como el excesivo e irresponsable consumo de los recursos finitos del planeta y, más recientemente percibida, una creciente y crónica desigualdad económica y social entre los ciudadanos.

En este contexto el concepto de sostenibilidad ha logrado gran proyección desde que fue acuñado originalmente por la World Commission on Environment and Development (1987) como, el desarrollo que atiende las necesidades del presente sin comprometer la habilidad y los recursos de las futuras generaciones para atender sus propias necesidades. Distintos actores de la sociedad civil: instituciones internacionales; organismos multilaterales; gobiernos y sus instituciones nacionales; academia y centros de investigación; organizaciones no gubernamentales; y corporaciones se han enfrentado a esta problemática y han contribuido activamente a la construcción y la maduración de los conceptos de responsabilidad social y de sostenibilidad.

No obstante, la propia noción de sostenibilidad, sus aspectos teleológicos e instrumentales, por haber sido construida dentro de la dinámica de la sociedad capitalista neoliberal está profundamente influenciada por la racionalidad de la eficiencia de dichas leyes “naturales” de los mercados y la “necesaria” reducción del rol del Estado a una condición de mero proveedor del marco institucional, y de la estabilidad necesaria para el florecimiento de las fuerzas económicas generadoras de la riqueza capitalista y de la prosperidad económica. La primacía de lo económico en una creciente penetración de lo social y del político en las sociedades occidentales. Una muestra del fenómeno objeto de estudios de sociólogos y teóricos de las ciencias sociales aplicadas conocido como la agenda neoliberal (Banerjee, 2007).

El recetario neoliberal de poder, que logra prominencia al final de los años 70 y se acentúa en las décadas siguientes, promueve la reducción de la intervención del gobierno en la economía y un profundo proceso de desreglamentación de los mercados en los más diversos sectores productivos, bajo la égida de la mejora de flexibilidad, eficiencia y competitividad. Por otro lado, la velocidad de las transformaciones económicas no fue acompañada al mismo ritmo, ni en la misma intensidad y

profundidad, por la reformulación del papel del Estado que debería actuar menos como sujeto activo en la economía, y más como árbitro y agente regulador.

El adelgazamiento del papel del Estado y la creciente presión de los mercados financieros internacionales, que insaciablemente pasan a dictar el ritmo de la economía exigiendo crecientes retornos financieros de todos los sectores productivos en forma de pagos de intereses, dividendos y recompra de acciones, reduce la capacidad de las empresas y de los propios estados nacionales para hacer elecciones verdaderamente libres en términos de acciones estratégicas y políticas económicas, respectivamente.

Es la predominancia de lo económico la que acaba por ejercer el papel de régimen de la verdad en las sociedades modernas en un mundo globalizado, su política general de lo que se concibe como *verdad*; esta es la narrativa aceptada. Una forma de dominación por el discurso que articula los mecanismos e instancias de lo que es entendido como verdadero (Foucault, 1980).

La primacía de lo económico, si es velada en el discurso, revela sus señales en la práctica, colocando la ética de la sostenibilidad y la responsabilidad social bajo la influencia de intereses que no son necesariamente o enteramente éticos. Las prácticas responsables y sostenibles en este contexto solo se justificarían en caso de que no comprometan los márgenes de beneficios y/o que puedan ser convertidas en ventajas competitivas en el futuro.

La crisis de los mercados financieros que lleva a las economías centrales a la mayor caída de actividad económica desde la Gran Depresión de los años 30 del siglo XX, fue causada por una miríada de acciones no responsables social y económicamente por parte de parcelas importantes del sector financiero en todo el mundo. Y más que eso, la lógica y la ética financiera de los mercados internacionales han hecho del mundo capitalista y de gran parte de sus agentes en mayor o menor grado, partícipes de actitudes y comportamientos no sostenibles o no responsables bajo la mirada vacilante, cuando menos, de aquellos que deberían regular.

Este estado de cosas lleva a cuestionarse cuál es el nivel de transparencia posible de las corporaciones en cuanto a sus auténticas intenciones y motivaciones en la implementación de sus prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad. Y si estas, siendo legítimas, no conviven con prácticas comerciales, de mercado, competitivas, tributarias, industriales, inconsistentes con la construcción de un mundo más sostenible

y especialmente más justo social y económicamente. Cabe preguntarse cómo son de libres los agentes económicos y el Estado en sus elecciones en la construcción de una ética de la sostenibilidad. Esta es una cuestión relevante que debe ser debatida, y que se desdobra en una serie de preguntas que se presentan a continuación:

- ¿Cómo se construye la visión estratégica de la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad?
- ¿Tiene esta visión una naturaleza desinteresada o se configura como un medio para alcanzar ciertos fines estratégicos?
- ¿Cuál es el proceso decisorio, el razonamiento, las reglas de acuerdo y *accountability* en asuntos relacionados con la RSC?
- ¿Cuál es la influencia de las instituciones nacionales en las prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad de las organizaciones?
- ¿Cómo interactúan los entornos corporativos con los otros agentes de la sociedad civil para afrontar los problemas relativos a la responsabilidad social y la sostenibilidad y cómo se proponen y formulan soluciones?
- ¿Cuál es el papel del marco legal y de la regulación, a través de políticas públicas desarrolladas para fomentar el comportamiento responsable socioambiental?

En la medida de lo posible se intentará responder estas preguntas a través de los siguientes objetivos planteados en esta tesis doctoral.

## **2. Objetivos de la investigación**

---

La presente investigación pretendió hacer una contribución al desafío de entender cómo la responsabilidad social y la sostenibilidad se dan bajo los supuestos de la economía de mercado tomando como enfoque la identificación, el análisis y la evaluación de las prácticas de corporaciones en diferentes ambientes institucionales. Y cómo las instituciones influyen en las reglas de razonamiento para que las organizaciones se comprometan en el comportamiento considerado responsable, abarcando la formulación de políticas públicas y otros instrumentos de alto regulación y gobierno en el ámbito de una nueva gobernación público-privada.

En un primer momento de la investigación se ha construido un análisis del ambiente en el que se encuentran insertadas las organizaciones en la ejecución de sus estrategias de negocios. Una realidad caracterizada por la creciente globalización de los mercados y la influencia de los mercados financieros en el proceso de toma de decisiones y gobernanza de las organizaciones y entidades no financieras, resultado de la evolución del ideario neoliberal de poder de las últimas tres o cuatro décadas. La ética de la producción y la lógica económica que dominan el discurso de la sociedad se autoafirma y justifica, produciendo su verdad como instrumento de poder y control de los agentes económicos.

La idea esencial de la investigación era avalar en qué medida la libertad de las organizaciones en el diseño y ejecución de sus estrategias de negocios relacionados con la RSC se ve condicionada o restringida por los preceptos y exigencias de mercado de generación de valor y retorno del capital invertido. En esta dirección, el estudio hice una evaluación de las motivaciones, del razonamiento y de las reglas de decisión de gobierno de las empresas con relación a la responsabilidad social y a la sostenibilidad cuando emergen conflictos entre las esferas de intereses públicos y privados.

A partir de esta reflexión sobre el gobierno corporativo se enlazó la gobernación pública y ésta con las políticas públicas relacionadas con la sostenibilidad y la RSC. La complejidad que caracteriza a las sociedades contemporáneas hace que la gestión de los intereses públicos sea en cierto modo una competencia compartida entre todos. En cierta medida, es como si todas las organizaciones fuesen, en mayor o menor grado, públicas.

Esta visión multidimensional de lo público-privado de análisis del comportamiento de los actores de la sociedad civil al ocuparse de acciones de carácter público y de interés general es abogada por Bozeman (1998), para quien la naturaleza de una organización se define a partir de las fuentes de autoridades a las que está subordinada (políticas o económicas); siendo éstas representadas en términos de dimensiones. Por lo que una organización presenta una gradación de intereses públicos y privados. Así, todas las organizaciones tienen en su naturaleza, y denotan en su actuación, un grado de dimensión pública de acuerdo con la influencia de la autoridad a la que está subordinada, sea política o económica.

Dentro del ámbito de investigación propuesto, la evaluación del comportamiento responsable de las corporaciones y sus prácticas de responsabilidad social por un lado, y la articulación de la gobernación privada con los demás actores de la sociedad civil en



diferentes marcos institucionales por otro, hay un sector en particular que se muestra de especial interés: el sector farmacéutico. Sabiendo de la complejidad de evaluar la problemática del desempeño de los entornos corporativos de manera transversal, el presente trabajo acotó el ámbito de la investigación a este sector en concreto.

Las razones para la elección del sector farmacéutico y mismo el interés que suscita en el estudio de la RSC son varias. Sin embargo, destaca la dimensión ética del negocio de desarrollar, producir y distribuir medicamentos por sus obvias implicaciones para la salud pública; los potenciales conflictos de interés que emergen de la implementación de sus estrategias de negocio que certifican la acumulación de ganancias frente a intereses y objetivos de carácter social y humanitario, intereses públicos, representados por gobiernos nacionales, organizaciones supranacionales y no gubernamentales; ser un mercado constituido, mayoritariamente, por grandes corporaciones multinacionales (MNC) que cuentan con estrategias y prácticas de RSC y sostenibilidad desarrolladas y de ámbito global. Y la evidencia apuntada en la literatura de que la acción gubernamental en articulación con la sociedad civil, a través de la formulación de políticas públicas en el desarrollo del marco institucional y legal del sector salud (sanidad pública y privada e industria farmacéutica), puede catalizar intervenciones que promuevan la ampliación del acceso a medicinas y otras soluciones de salud y hasta el desarrollo industrial del sector, que a su vez pueden hacer las políticas de salud pública más efectivas.

A continuación se enumeran los objetivos de la presente investigación, distinguiendo entre principales y complementarios.

Objetivos principales:

- a) Analizar las prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad del sector farmacéutico en términos globales, relacionando los indicadores de RSC con el marco legal y regulatorio de los países donde están ubicadas sus sedes generales y donde operan.
- b) Promover un análisis crítico de las prácticas de RSC y sostenibilidad de subsidiarias de corporaciones multinacionales en Brasil y en España, así como, otros operadores nacionales destacados en el sector, avalando la auténtica integración de los tres pilares de desarrollo sostenible: económico, social y ambiental en el sector farmacéutico.

Objetivos complementarios:

- c) Promover un estudio comparado de la actuación de las compañías objeto de la investigación considerando las diferentes dimensiones institucionales influyentes en la realidad de España y de Brasil.
- d) Evaluar en concreto el conjunto de políticas públicas que afectan directamente a la estructura del sector en vista de los casos analizados, en términos de estructura de mercado, marco regulatorio y legal, y la resultante, en términos de prácticas responsables.

La aportación empírica de la presente tesis doctoral es novedosa, en cuanto presenta un análisis original sobre la relación entre los indicadores de RSC y los índices de competitividad dentro del sector farmacéutico, en el sentido en que éstos se utilizan en los informes al respecto internacionalmente más reconocidos. Además, también parece especialmente relevante la aportación que aquí se efectúa en torno a la importancia fundamental del marco legal y de la regulación para la definición del comportamiento responsable de las corporaciones del sector farmacéutico.

### **3. Marco teórico**

---

La teoría sobre responsabilidad social corporativa y sostenibilidad aún se encuentra en fase de sistematización, con un sinnúmero de autores buscando la homogeneización de conceptos y propuestas de indicadores de cumplimiento capaces de capturar e integrar de una sola vez los aspectos económicos, ambientales y sociales del desarrollo sostenible. De países a corporaciones, pasando por las comunidades. Otros autores se dedican a análisis estadísticos para verificar la influencia de los indicadores de cumplimiento en sostenibilidad más respetados, como Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI), en la valoración de las acciones de corporaciones consideradas socialmente responsables. Y otros abordan la responsabilidad socioambiental como parte integrante de la estrategia corporativa, como una potencial ventaja competitiva del “bien”, al representar un avance en la agenda por un mundo más sostenible, así como poder ser entendida como un valor percibido por clientes y consumidores, o llevar mayor eficiencia en la utilización de recursos escasos y costosos.

En medio de todos estos artículos es interesante destacar que la mayoría de ellos colocan la iniciativa privada como agente fundamental de cambio (Brammer, S., Jackson, G., y Matten, D., 2011, Campbell, 2007, Vogel, 2005), pero poco se discute la estructura de incentivos y el papel del sector público en la construcción del ambiente propicio para que florezcan las actitudes sostenibles. Y si vamos más allá hay poco debate sobre el papel de la articulación de toda la sociedad civil en favor de la sostenibilidad y del comportamiento responsable, incluyendo empresas, organizaciones internacionales, organismos multilaterales, gobiernos y tercer sector.

Es en esta área en la que la presente investigación pretendió hacer una contribución a la discusión de cómo el gobierno y sus instituciones, en colaboración con la sociedad, puede fomentar y facilitar las actitudes socialmente responsables, mitigando el riesgo de que ocurra lo que la literatura llama *greenwashing* ; o que la RSC sea nada más que un mero discurso que perpetúa el mito de que las empresas puedan buscar algo más, además de los limitados objetivos de acumulación de ganancias y ser socialmente responsables (Fleming y Jones, 2013); facilitando la identificación de las empresas realmente social y ambientalmente responsables. Y haciendo que las dimensiones ambiental y social no estén sistemáticamente subordinadas a la económica, poniendo en peligro su auténtico compromiso con el objetivo de desarrollo sostenible.

#### **4. Marco metodológico**

---

La presente investigación ha tenido en una primera etapa una naturaleza exploratoria con la intención de proporcionar mayor familiaridad con los conceptos de RSC y de sostenibilidad. Al mismo tiempo se procedió al análisis institucional, así como microeconómico, de los determinantes del comportamiento responsable. El objetivo fue la confirmación de las hipótesis formuladas sobre las motivaciones existentes detrás de las prácticas de responsabilidad social de las empresas del sector farmacéutico en un contexto de creciente financiarización y globalización de los mercados, la evolución de la RSC y la articulación de la misma dentro del marco legal y regulatorio de una nueva gobernación público-privada.

Estas hipótesis fueron testadas, posteriormente, por medio de contrastaciones empíricas complementarias. Una cuantitativa, a través del análisis de indicadores de cumplimiento en RSC (*environmental, social and governance*) del sector farmacéutico extraídas de la base Datastream-ASSET4 de Thompson Reuters. Y otra cualitativa, a través de estudios

de casos de empresas del sector farmacéutico analizando en una primera etapa los reportes de sostenibilidad y responsabilidad social de estas empresas. Y en un segundo momento, profundizando el estudio de caso a través de la realización de entrevistas para recopilar datos de las estrategias de responsabilidad social y prácticas dentro de espacios geográficos e institucionales distintos: España y Brasil. La investigación, así, ha tenido una dimensión de estudio comparado de las prácticas de responsabilidad social de subsidiarias de las mismas organizaciones multinacionales en ambientes institucionales distintos buscando testar las cuatro hipótesis planteadas en la investigación.

Los estudios de casos también se concentraron en el análisis de los impactos de políticas públicas específicas en el sector farmacéutico y cómo estas compañías en concreto se articulan con diferentes agentes públicos, privados y del tercer sector para apoyar y fomentar mayores y mejores prácticas de RSC con énfasis en el aspecto fundamental de la responsabilidad de una corporación farmacéutica que es el acceso al bien público salud.

La investigación utilizó los siguientes procedimientos técnicos:

- Levantamiento bibliográfico sobre los términos claves, organizados como sigue: 1) Globalización y *Financiarización* de los mercados; 2) Fundamentos del Gobierno de Empresa e incorporación de los conceptos de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad al marco teórico de la Gobernanza Corporativa; 3) Responsabilidad Social Corporativa: críticas y límites; 4) Institucionalismo: Los sistemas nacionales (NBS) como determinantes y condicionantes de la responsabilidad socio ambiental; 5) Gobernanza y nueva gestión pública: concepto de público, políticas públicas para apoyar y fomentar la responsabilidad social.
- Análisis de indicadores de cumplimiento en responsabilidad social y sostenibilidad social ambiental facilitados por la base Datastream-ASSET4 de Thompson Reuters para el sector farmacéutico, procurando establecer relaciones entre estos indicadores como variables dependientes e indicadores de la calidad de las instituciones (sistemas nacionales de negocio) extraídos de la base *Global Economic Report* del *World Economic Forum* para los países donde estas organizaciones tienen su respectiva sede central. La muestra obtenida del cruce de estas variables ha generado 485 observaciones empresas-año, para el período de siete años que transcurre de 2007 a 2013. Las observaciones corresponden aproximadamente a 80

compañías farmacéuticas de 30 diferentes países, entre los que destacan EE.UU., Japón, Gran Bretaña, India y Alemania. Las demás observaciones son de compañías de Europa del norte, central y del este, así como de los mercados emergentes y en desarrollo de Asia y Oceanía.

- Recopilación documental de informes de sostenibilidad y responsabilidad corporativa, emitidos por las empresas elegidas como objeto de investigación en España, y en Brasil; y por instituciones de mercado; agencias gubernamentales; órganos reguladores; organizaciones internacionales y multilaterales; centros de investigación; tercer sector, entre otras fuentes. Las corporaciones seleccionadas en la investigación fueron la estadounidense Merck Sharp Dohme (MSD) y la alemana Bayer AG.
- En la contextualización institucional de los estudios de caso, se ha procedido al análisis del marco legal y regulatorio del sector farmacéutico en España, incluyendo fuentes normativas pertinentes comunitarias; y las equivalentes en el espacio institucional brasileño.
- Análisis de fuentes normativas en Responsabilidad Social Corporativa en España (Consejo Estatal de la Responsabilidad Social de las Empresas - CERSE y Libro Blanco RSE); equivalentes en Brasil; Organismos de la Unión Europea (Comisión Europea y Parlamento Europeo); Organismos Multilaterales de Fomento de la RSC (OCDE y Unión Europea); y Otras Instituciones Multilaterales de Sociedad Civil (European Coalition for Corporate Justice - ECCJ y OCDE Watch).

## **5. Estructura de la tesis**

---

La tesis está estructurada en 8 capítulos con tres apartados principales: 1) marco teórico, 2) marco metodológico; y 3) resultados empíricos y conclusiones.

Los primeros 5 capítulos forman el marco teórico en un esfuerzo transdisciplinar e interdisciplinar que propone esta investigación, que trata de investigar la RSC en el ámbito más allá de la gestión y del gobierno de empresa.

El capítulo primero arranca con la descripción del contexto económico marcado por la *financiarización* de las relaciones que se insertan y son parte del moderno imaginario social de supremacía de lo económico e influenciado por la globalización de los

mercados. Continúa con la evaluación crítica de la capacidad de las empresas de hacer elecciones verdaderamente libres en el fomento del desarrollo responsable bajo los impactos de la globalización y la fuerza de los mercados financieros. En el capítulo segundo se procede con un extensivo análisis de la evolución histórica y teórica del gobierno de empresa que culmina con la incorporación de los conceptos de la RSC y de la sostenibilidad en el campo de estudio de la gobernación corporativa. En la secuencia del marco teórico del gobierno de empresa, completándolo, en el capítulo tercero, se articula la crítica de la narrativa de la RSC y de la sostenibilidad en la que los entes privados figuran como agentes fundamentales de cambio. Se apuntan los límites y las contradicciones de esta concepción y de la propia racionalidad de la gobernación privada para afrontar los retos de las problemáticas que afligen a la humanidad a escala global.

En el paso de lo privado a lo público en el capítulo cuarto se aborda la perspectiva institucional del gobierno de empresa y de la RSC. La afirmación de que las organizaciones son parte integrante de estructuras sociales más amplias que comprenden diferentes tipos de instituciones que ejercen influencia sobre los razonamientos internos y el proceso de toma de decisión de las empresas. Y por último, en el capítulo quinto, se concluye el marco teórico con una reflexión sobre la crisis de la democracia y lo público y lo privado en la práctica de una democracia deliberativa y de una nueva gobernación en el enfrentamiento de los más complejos problemas de la humanidad.

Concluido el marco teórico, el capítulo sexto contempla una apreciación global sobre el mercado farmacéutico y las principales fuerzas competitivas que lo conforman. Además, se discurre sobre la metodología de la investigación, incluyendo la justificación y formulación de hipótesis, técnicas estadísticas utilizadas en el apartado cuantitativo (construcción de índices sintéticos y modelos de estimación econométricos). Y termina con un estudio de la RSC en el mercado farmacéutico y la presentación de los criterios utilizados para la selección de los estudios de caso y la metodología de la investigación cualitativa.

Por último, en el capítulo siete, en una primera parte, se presentan los resultados de la investigación empírica cuantitativa con las estimaciones de la ecuación de regresión relacionando el indicador de cumplimiento en RSC del sector farmacéutico como variable dependiente e indicadores de la calidad de las instituciones (sistemas nacionales de negocios) extraídos de las bases *Global Economic Report* del *World*

*Economic Forum* como variables independientes. En la segunda mitad del capítulo se describen los estudios de caso de las prácticas de la RSC de MSD y Bayer en ámbito corporativo y en los espacios institucionales de Brasil y de España. El texto se completa con las conclusiones y consideraciones finales en el capítulo octavo.

# **CAPÍTULO 1**



# 1. EL FENÓMENO DE LA FINANCIARIZACIÓN DE LOS MERCADOS

---

*“We live in financial times”*

El prestigioso periódico inglés *Financial Times* en la portada de su edición online deja esta declaración a sus lectores como un recuerdo. Más que un eslogan o una máxima publicitaria, esta sencilla frase encierra un hecho sobre la organización social, política y económica en la actualidad. El mundo se encuentra en gran medida bajo el signo de las finanzas en un orden que organiza e influencia las prácticas políticas, económicas, sociales e incluso culturales.

El fenómeno de la *financiarización*, como lo definen diversos autores, entre ellos Boyer (2000), Epstein (2005), Krippner (2005), Glyn (2005), Orhangazi (2008), se refiere a las profundas transformaciones que ha habido en la economía global en las últimas tres décadas, particularmente, en la esfera financiera, con el crecimiento, en tamaño e importancia, de los mercados financieros, sus transacciones, y las instituciones que los componen. Los mercados financieros y sus agentes han adquirido una posición prominente en la economía. El tamaño y las ganancias del sector han aumentado con la renta derivada de fuentes financieras frente a los demás sectores de la economía, creciendo en participación, mientras que los niveles de endeudamiento total de la economía han alcanzado proporciones estratosféricas. Sin considerar la creciente influencia de los mercados financieros e instituciones en el proceso de toma de decisiones y gobernanza de las entidades no financieras, así como la progresiva introducción de estas últimas en la esfera de los negocios financieros. Todas estas evidencias corroboran la portada del *Financial Times*; y refuerzan la impresión, como bien destaca Krippner (2005), de que vivimos, efectivamente, en un mundo de finanzas.

Y la *financiarización*, como destaca Epstein (2005), no es solo un fenómeno aislado del creciente papel de las motivaciones financieras, mercados e instituciones financieras en las operaciones de la economía doméstica e internacional. En el cuadro de profundas transformaciones por las cuales ha pasado la economía mundial en las últimas 3 o 4 décadas, acompañando a la *financiarización* con igual fuerza, y en gran medida viabilizando y potenciando sus resultados y alcance, están el neoliberalismo y la globalización. Algunas dimensiones de esta realidad alterada son evidentes: el crecimiento del papel de los mercados en detrimento de los gobiernos; el sustancial

incremento de las transacciones entre las economías; el crecimiento a pasos agigantados de las transacciones financieras domésticas e internacionales.

De esta manera la *financiarización* se constituye en un fenómeno con causas y efectos considerablemente más amplios y profundos de lo que una mirada más superficial puede hacer creer. Se justifica por esto la importancia y la relevancia de este tema para la economía en general, y para la economía política en particular y finalmente, su pertinencia para la problemática de la responsabilidad social corporativa (RSC), como condicionante de la misma.

Sin embargo, antes de analizar en profundidad el fenómeno de la *financiarización*, reflexionar sobre sus causas y hacer consideraciones sobre sus características, preceptos, evolución e influencia en el entorno económico, político y social y las prácticas de las empresas, conviene ampliar el enfoque del análisis a una dimensión más general, anterior, teórica e histórica. Debe entenderse este marco de análisis global como esencial, no solo para analizar las fuentes, expresiones, y consecuencias del fenómeno de la *financiarización* en el ámbito de la globalización y del proyecto neoliberal de poder, sino también como puntos estructurales y estratégicos para evaluar las prácticas de responsabilidad social de las empresas, así como, las políticas públicas que tienen como objetivo promover el desarrollo responsable, económico, social y ambiental.

### **1.1. El moderno imaginario social: supremacía de lo económico**

---

La *financiarización*, como producto o manifestación del capital financiero, está insertada en el dominio de la esfera económica. El orden moral que da sentido y organiza la sociedad moderna, como apunta Taylor (2002) a partir del concepto de orden moral y derecho natural derivados de las ideas de autores como Grotius y Locke. Normativa moral de auto preservación y de servicio mutuo en términos de intercambios rentables. Lo que ha situado la economía como el modelo de comportamiento humano socialmente deseado y clave para la coexistencia armoniosa.

Se habla de intereses individuales combinados con vistas a producir beneficios mutuos a través de lo que Adam Smith (1776/2005) definió como la “mano invisible”. Este es un factor entendido como acciones y actitudes que los hombres están “programados” para tomar, movidos por el interés propio y que acaban por generar resultados beneficiosos para el bienestar general. El desarrollo económico, y el consecuente fortalecimiento de

la economía, han ganado el estatus de un objetivo que debe ser alcanzado colectivamente por la sociedad.

La organización social y política se fue moldeando, y se fue creando en el espíritu colectivo la idea de que una vida ordenada y organizada de una determinada manera era deseable, no sólo para las élites, sino también para las personas corrientes. De esta elaboración del imaginario social viene la ética del trabajo, de estar vinculado a alguna forma de ocupación productiva. La vida ordinaria y la cotidianidad de la sociedad moderna se consagra a dos facetas vitales: la economía, ocupando un papel central y de vital importancia en la sociedad; y la igualdad entre los hombres en la vida social y política.

Como teoriza Taylor (2002, pág. 92), este imaginario se ha vuelto tan influyente en el orden moral de la sociedad occidental que es difícil siquiera concebir la vida fuera de esta estructura:

*At first this moral order was just an idea in the minds of some influential thinkers, but later it came to shape the social imaginary of large strata, and then eventually whole societies. It has now become so self-evident to us, we have trouble seeing it as one possible conception among others. The mutation of this view of moral order into our social imaginary is the development of certain social forms that characterize Western modernity: the market economy, the public sphere, the self-governing people, among others <sup>1</sup>.*

La ética que domina el pensamiento e instrumentaliza la vida moderna está profundamente influenciada por esta racionalidad que ha sido ungida con el estatus de leyes “naturales” de los mercados, del liberalismo, del concepto de lo público y del autogobierno. La primacía de lo económico en una creciente penetración de lo social en las sociedades occidentales es una marca del fenómeno objeto de estudios de sociólogos y teóricos de las ciencias sociales aplicadas, reconocido como la agenda neoliberal (Banerjee, 2007).

Según Boggs citado por Banerjee (2007, pág. 137), el dominio del paradigma económico en las esferas de las ciencias sociales se refleja en la consolidación del sistema de mercado, en el mercado global, a través de la emergencia y activación de una particular racionalidad corporativa que subyuga, cohabita o marginaliza los intereses

---

<sup>1</sup> Traducción del autor: “Al principio este orden moral era apenas una idea en las mentes de pensadores influyentes, pero más tarde acabó por dar forma al imaginario social de un gran extracto, y entonces eventualmente de toda la sociedad. Esto ahora se ha hecho tan evidente para nosotros, que tenemos dificultad de verlo como una posible concepción entre otras. La mutación de esta visión de orden moral a imaginario social es el desarrollo de ciertas formas sociales que caracterizan la modernidad occidental: la economía de mercado, la esfera pública, el autogobierno, entre otras.

que puedan poner en riesgo las ventajas corporativas. Y este nexo entre política y economía penetra la sociedad civil y la esfera pública de forma más amplia, resultando en imperativos tecnocráticos que dictan, no solo el funcionamiento del ámbito laboral sino también la provisión de bienes públicos como educación, salud, vivienda, la producción alimentaria y hasta la vida cotidiana.

Estas consideraciones que abordan el imaginario colectivo, el orden moral y el pensamiento, ilustran una realidad que se encuentra en gran medida subyugada a la supremacía de lo económico, que dicta los valores y dimensiones de cuál es el comportamiento socialmente aceptado y hasta de cómo se debe pensar en los más diversos campos de la actuación humana. Como ha ilustrado jocosamente el pensador Michael Sandel (2013) en un reciente TED Talk: *“En las últimas tres décadas hemos asistido a una revolución silenciosa. Hemos pasado casi sin darnos cuenta de tener una economía de mercado a convertirnos en una sociedad de mercado”*. La diferencia parece solo un juego de palabras pero es mucho más profunda, como ilustra la evolución del imaginario y del pensamiento descrita por Taylor, Banerjee, Boggs, Fine y otros autores.

La idea del libre mercado se ha transformado en un mantra. Una construcción de la verdad que pasteuriza e impregna todos los demás valores y dimensiones de la vida, dejando de ser solo la concepción del lugar de justicia del inicio de la edad moderna (siglos XVI y XVII) donde se acudía para asegurarse de los precios, medidas y calidades de lo que se intercambiaba entre los hombres (Foucault, 2008). El mercado gradualmente se ha transformado en un espacio de verificación de las prácticas económicas, políticas y de gobierno. Esta concepción de verificación, por un lado da al mercado una especie de automatismo como si obedeciera a mecanismos espontáneos y a la idea de que atreverse a tocarlo en su complejidad sólo llevaría al desequilibrio y a la distorsión. Por otro lado, el mercado se transforma en el lugar de la “verdad” a través de las funciones naturales que dan forma o establecen adecuadamente la “verdad” sobre las relaciones entre costo de producción y demanda (Foucault, 2008). Los precios y valores de las cosas. Todo esto bajo un manto de impersonalidad que vuelve difusas las responsabilidades y las rendiciones de cuentas, minimizando las relaciones de poder que lo sostiene, dando a los poderosos intereses que controlan el capital, una forma de funcional anonimato (Fine, 2001).

La producción de la verdad se da, como afirma Foucault, a través del discurso, que es una forma de poder que sujeta a todos y que solo puede ser ejercido por medio de la producción de conocimiento y de la verdad (Foucault, 1980). La verdad es en consecuencia una función de relaciones de poder que la legitiman y es un lugar de lucha y de contestación. El conocimiento relacionado al poder, no solo asume la condición de verdad, sino que tiene el poder de hacerse verdad (Hall, 1997).

El predominio de lo económico en este sentido ejerce el papel de régimen de la verdad en las sociedades modernas en un mundo globalizado, su política general de lo que se concibe como verdad; este es el tipo de discurso que se acepta y se hace verdadero. Una forma de dominación por el discurso que articula los mecanismos e instancias de lo que es aceptado como verdad (Foucault, 1980).

## **1.2. Neoliberalismo: lo económico como política de estado**

---

En esta exposición de la supremacía del discurso económico que invade y traspasa todas las dimensiones sociales, económicas y políticas, y de la cual la *financiarización* es un producto o parte de la misma fenomenología, conviene hacer un análisis de la agenda neoliberal de poder o de lo que se ha convenido en llamar neoliberalismo. Es pertinente entender de qué se trata este relativamente nuevo “-ismo” que se ha transformado en uno de los más importantes movimientos políticos y económicos de la segunda mitad del siglo XX y que aún es poco comprendido.

El autor Philip Mirowski y otros economistas y científicos sociales (Mirowski y Phehwe, 2009; Mirowski, 2013) han estudiado detenidamente el llamado proyecto, o la agenda, neoliberal de poder. A partir de un análisis epistemológico más profundo, Mirowski ha desarrollado una interesante perspectiva sobre el neoliberalismo tratando de entender por qué el proyecto neoliberal, que al final de la primera década del nuevo milenio parecía haber llegado a su ocaso con la crisis de los mercados financieros, sigue su curso, firme e impasible.

Tras el derrumbe financiero de 2008, muchos académicos y otros sectores progresistas llegaron a pronosticar que esta nueva crisis de acumulación del sistema capitalista pondría en jaque todo el razonamiento económico neoliberal. Quizá, sería señal del fin de la pretensión mostrada por algunos de los fervorosos defensores del neoliberalismo de que habíamos alcanzado un supuesto fin de la historia del pensamiento político y económico, como Fukuyama (1989), en su artículo “*Have we reach the end of*

*History?*” afirmaba, en el que las democracias liberales y el libre mercado se consolidaban como las formas superiores y definitivas de organización política, social y económica.

Sin embargo, una vez pasados los momentos más agudos de la crisis, la esperanza de que la sociedad finalmente fuera capaz de superar el sopor y despertar como de una pesadilla; que aprendiera de los errores y de las falacias de la era de los desvaríos del neoliberalismo, no era más que una insidiosa alucinación (Mirowski, 2013). Las políticas neoliberales, acompañadas de los fenómenos, a ellas complementarios, de la globalización y de la *financiarización*, no sólo continúan presentes sino que han intensificado su influencia como el principal discurso condicionante y dominante de las sociedades a escala global.

El abordaje epistemológico de Mirowski para definir el pensamiento o la doctrina neoliberal se inspira en la noción de Ludwig Fleck<sup>2</sup> de una comunidad de personas que mutuamente intercambian ideas o mantienen una interacción intelectual. Para Fleck (1979) la epistemología sería un fenómeno continuo, un proceso de construcción de conocimiento, no el resultado estático de un pensador o pensadores aislados incapaces de alcanzar por sí mismos el conocimiento objetivo. De esta concepción viene la elaboración del llamado “pensamiento colectivo” (*collective thought*). El neoliberalismo, en este sentido, debe ser entendido en primer lugar como un “pensamiento colectivo” histórico que ha logrado proporciones trascendentes a escala global (Mirowski y Phehwe, 2009).

En el período de posguerra de la Segunda Guerra Mundial, en medio del combate ideológico que entonces se desarrollaba, surgió un movimiento compuesto por intelectuales que compartían preocupaciones comunes sobre los peligros que, para la sociedad civilizada, suponían la ampliación de la actuación gubernamental, sobre todo el estado del bienestar social, así como la creciente influencia de los sindicatos y de los monopolios de negocios, y la siempre presente amenaza inflacionaria<sup>3</sup>. La Sociedad Mont Pèlerin se reúne por primera vez en 1947. Esta sería lo que Mirowski define como la *piedra de Rosetta* del pensamiento colectivo neoliberal.

Los pensadores reunidos entorno a la Sociedad Mont Pèlerin que desde los difíciles años de la Gran Depresión de los 30 ya manifestaban cierto malestar con el

---

<sup>2</sup> Obra maestra de Ludwig Fleck’s “The Genesis and Development of a Scientific Fact (1979) citada por Mirowski, P. en “Defining Neoliberalism” in The Road from Mont Pèlerin – The Making of the Neoliberal Thought Collective.

<sup>3</sup> The Mont Pèlerin Society Statement of Proposal. <https://www.montpelerin.org>.

recrudescimiento de las ideas y principios del liberalismo clásico en la práctica social, política y económica. Tras las presiones sociales generadas por los excesos de un siglo de *laissez-faire* del joven capitalismo en su proceso originario de acumulación, y del surgimiento de las ideologías de izquierda de la segunda mitad del siglo XIX, con el socialismo científico de Karl Marx y su versión pragmática del Estado Soviético después de la Primera Gran Guerra (1914-1918), el liberalismo clásico llegara a su ocaso al final de la década de los 20.

Los fallos de la maquinaria de acumulación y su intrínseca inestabilidad llevan a la quiebra de paradigmas seculares del modelo liberal, y economistas como John Maynard Keynes traen a la teoría económica la concepción de que la intervención del estado en la economía no sólo era posible, sino recomendable como herramienta de ajuste y corrección de las desviaciones y de los fallos de los mecanismos de mercado dejados a su propia suerte y a la de los ciclos económicos. En medio de los momentos más sombríos de la Gran Depresión este discurso se destaca y acaba por convertirse en hegemónico en el escenario político y también en el intelectual.

Estas políticas, que pasarán a ser conocidas como keynesianas, en homenaje al ya citado economista inglés John Maynard Keynes, fueron la expresión en la esfera del pensamiento económico, de un mundo que se convulsionaba y vivía catástrofes sucesivas sin precedentes en la historia. Presentes tanto en regímenes democráticos, como el *New Deal* americano; como en estados autoritarios fascistas, como la reconstrucción de la economía alemana bajo los nazis. Representaban la cara económica de una nueva ética menos individualista, influenciada por el ámbito colectivo de las tragedias y los esfuerzos monumentales de reconstrucción de los que era testigo la humanidad. La eclosión de la Segunda Guerra Mundial y sus consecuencias consolidaron el modelo eminentemente más intervencionista de estado que era llamado a resolver problemas de dimensiones hercúleas, que se entendía entonces como imposibles de ser tratados por los individuos dejados a su propia suerte. Era el cuestionamiento del pensamiento liberal neoclásico, según el cual la economía se ajustaría natural o automáticamente de acuerdo a las fuerzas de los mercados.

Este estado, que sale fortalecido de los conflictos de la primera mitad del siglo XX, empeña todo su capital político y capacidad de inversión en la reconstrucción de la posguerra promoviendo un período de prosperidad sin precedentes. El estado del bienestar social se consolida sobre las bases originarias de la *sozialpolitik* del siglo XIX

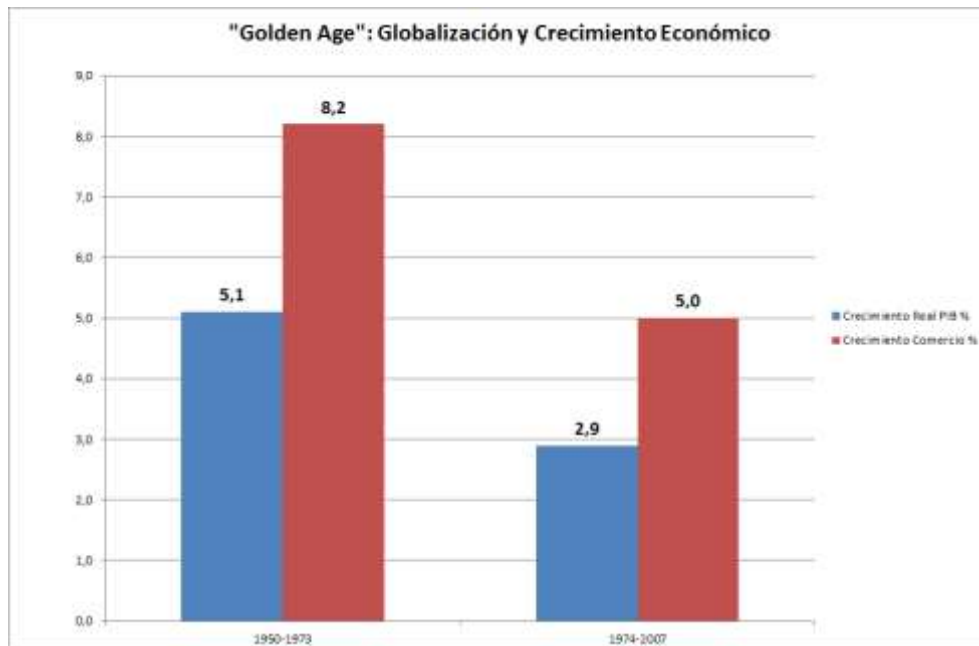
y las heridas de la guerra, en especial en Europa, y se destaca en la guerra fría, guerra ideológica trabada para conquistar mentes y corazones entre el occidente, capitalista y democrático, y el bloque soviético, socialista y autoritario.

Las economías en todas las áreas del mundo estaban, en mayor o menor grado, gobernadas por regímenes en los que el estado poseía un papel central como agente regulador. Incluso las economías de libre mercado como la estadounidense y sus bloques de influencia en Europa Occidental y Asia, eran cuidadosamente dirigidas y reguladas por políticas keynesianas que, aparte de promover políticas de bienestar social, trataban de garantizar el pleno empleo. En las economías socialistas, en el espectro opuesto de la economía política, el grado de planificación económica, si no era completo, se mostraba bastante elevado, con, prácticamente, todos los sectores de actividades controlados por las firmes manos del estado ante la ausencia de mercados libres y ante la propiedad colectiva de la mayor parte de los bienes de producción. Y en las economías, llamadas antaño, tercermundistas, en África, Asia y Latinoamérica vivían los ímpetus desarrollistas conducidos por sus gobiernos y por organismos internacionales marcadamente en el marco institucional de las Naciones Unidas (Sewell y Evans, 2013).

El fin de las hostilidades de la Segunda Guerra Mundial marca el inicio de la llamada *Golden Age*, la Edad de Oro de la economía mundial. A los esfuerzos de recuperación de las economías devastadas por el conflicto se suma la reanudación del comercio internacional en un episodio de globalización del que solo se encuentran precedentes, en escala y duración, al ocurrido al final del siglo XIX. El rápido crecimiento del comercio, de la producción, combinado con bajas tasas de desempleo y baja inflación lleva a un período de marcada prosperidad y mejora de los niveles de vida (Glyn, 2006) con la consolidación del liderazgo de la economía de los EE.UU., la recuperación de Europa Occidental y brotes de crecimiento esparcidos por el mundo, incluyendo las naciones de economía planificada. El crecimiento del comercio mundial, de un 8,2% de promedio, impulsaba la economía mundial a un ritmo de crecimiento del 5,1% entre 1950 y 1973.



**Gráfico 1.1: La globalización y el crecimiento económico después de la Segunda Guerra Mundial.**



Fuente: Gráfico construido a partir de datos del World Trade Report 2008.  
[http://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/anrep\\_e/world\\_trade\\_report08\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/world_trade_report08_e.pdf)

Durante la Edad de Oro del capitalismo, los “*Trente Glorieuses*” como se conoció entre los franceses los treinta años que van del final de los 40 hasta mediados de los 70 en que el crecimiento de la economía mundial fue excepcionalmente rápido (Piketty, 2013), el pensamiento neoliberal estuvo circunscrito en gran medida a los miembros de la Sociedad Mont Pèlerin y de las instituciones y de los organismos que formaban la red que compartía su ideología y visión del mundo. En medio de la reconstrucción de las economías europeas y de la expansión del comercio internacional, período que hasta la actualidad provoca cierta nostalgia, especialmente, en los países de la Europa continental, el neoliberalismo no encontraba un terreno fértil para sembrar sus ideas.

No obstante, los arquitectos del pensamiento neoliberal conectaban y combinaban cuidadosamente esferas clave e instituciones, en la disputa por la hegemonía de forma profunda y furtiva –en el ámbito académico, en los medios de comunicación, en la política, y en los negocios (Mirowski y Phehwe, 2009). Más que un grupo de intelectuales organizados entorno a las ideas de Friedrich Hayek, la Sociedad Mont Pèlerin se transformó en un centro de discusión y propagación de otras corrientes del pensamiento conservador, aparte de la teoría legal de influencia hayekiana. A ellos se unieron, por afinidad ideológica y por la retórica común del “libre mercado” como “pensamiento único” (Mirowski y Phehwe, 2009), los autodenominados neoclásicos de

la Escuela de Chicago y los ordoliberales alemanes de la Escuela de Frankfurt. La Sociedad finalmente evolucionó para convertirse en una exitosa estructura de incubación de teoría y acción política, que se mantenía fuera de las estructuras más convencionales de la disciplina académica y de partidos políticos de la segunda mitad del siglo XX (Mirowski, 2013).

La Edad de Oro de la economía mundial empezó a dar señales de agotamiento al final de la década de los 60 cuando la Reserva Federal de Estados Unidos (FED), en respuesta a la creciente inflación y a los efectos fiscales de la guerra de Vietnam, eleva las tasas de interés; seguido del abandono del patrón oro por los EE.UU. en 1971, rompiendo con la estructura institucional de las finanzas internacionales concertada al final de la Segunda Guerra Mundial en Bretton Woods<sup>4</sup>; las crisis del petróleo de 1973 y 1979; las presiones de alza de los sueldos, la consecuente bajada de la productividad y los efectos nocivos de la globalización, que se manifiestan a través de la creciente competencia y la movilidad de los capitales y de los medios de producción. Estos factores llevaron a una desorganización del modelo económico que se había consolidado en el período de la posguerra, provocando una profunda crisis de acumulación a escala global marcada por alta inflación y bajo crecimiento económico (Duménil y Lévy, 2004; Glyn, 2006; Kotz, 2008).

Con el sistema capitalista una vez más en crisis, en lo que Kotz (2008) indica como el agotamiento de la estructura social de acumulación, el liberalismo resurge en su versión renovada y replanteada. Las ideas que hacía mucho se gestaban y eran propagadas en el ámbito de los encuentros de la Sociedad Mont Pèlerin pasan a encontrar espacio y resonancia entre segmentos cada vez más representativos de la sociedad, incluso entre una clase política que clamaba por respuestas y salidas al estancamiento económico que se abatía sobre sus países. Para estos intelectuales, especialmente para los economistas que más tarde pasarían a ser conocidos como neoliberales, tentativas o arrebatos intervencionistas del estado en detrimento de las fuerzas económicas de los mercados libres, por mejor intencionados que fuesen, acabarían por resultar en restricciones de las libertades individuales, comprometiendo el funcionamiento de la economía, y en última instancia, el propio estado democrático de derecho (Hayek, 2010).

---

<sup>4</sup> El conjunto de acuerdos internacionales que institucionalizaron las finanzas internacionales después de la Segunda Guerra Mundial fueron elaborados durante una conferencia realizada en la ciudad turística de Bretton Woods, en New Hampshire (Julio 1944). Esta histórica conferencia, liderada por el economista británico John Maynard Keynes y por el Secretario del Tesoro de los EE.UU. Harry Dexter White, en la que también participaron representantes de otros 44 países, suministró a la economía mundial una nueva filosofía y creó dos nuevos organismos internacionales: el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial. (Rodrik, Dani, 2011).

Fue en este contexto en que el ideario liberal volvió renovado en el discurso de un nuevo conservadurismo político. Este nuevo orden global fue fundamentalmente moldeado por la ascendencia política e intelectual de las ideas neoliberales y modelos de políticas en oposición al keynesianismo, a la socialdemocracia, al comunismo, o al desarrollismo nacional, y la planificación económica que fueron las bases de la estructura social de acumulación (Kotz, 2008) que se agotaba (Sewell y Evans, 2013) y que coqueteaba con un “sistema alternativo” capaz de corregir los fallos de la economía de mercado (Glyn, 2006, pág. 58).

Son los años de la llegada de Margaret Thatcher al poder en Inglaterra y de la elección de Ronald Reagan en los EE.UU. Estos líderes personificaban la visión de segmentos de la sociedad de que la inestabilidad económica era resultado de la excesiva participación del estado en la economía, que comprometía la capacidad creativa de los ciudadanos y la eficiencia económica por el exceso de regulación e intervencionismo; y que llevó al gigantismo gubernamental y sus consecuentes desequilibrios fiscales e inflacionarios. Ronald Reagan en su discurso de investidura en 1981 dio el tono de una nueva era: *“In this present crisis, government is not the solution to our problems; government is the problem”*<sup>5</sup>. La agenda política que se proponía tenía entre sus retos reducir la intervención gubernamental en la economía, promover la desreglamentación de importantes sectores económicos y traspasar un significativo número de actividades de la esfera pública al control de los llamados libre mercados. El estado pasa paulatinamente a curvarse ante la lógica de los mercados, pretendiendo en la medida de lo posible reemplazar a los ciudadanos por clientes. O, como plantea Mirowski (2013), convirtiendo servicios del estado en provisiones contractuales de carácter privado.

El modelo neoliberal de poder, que décadas más tarde temblaría ante el desplome de los mercados financieros, pero que pasada la tormenta, desvelaría su fuerza y resiliencia manteniendo su influencia y control de forma profunda y furtiva en prácticamente todas las capas del tejido social, económico, político e incluso cultural de las sociedades, iniciaba su largo período de hegemonía. Como afirma la *biopolítica* de Foucault (2008), el neoliberalismo se sedimenta y se configura no como una teoría o una representación de la sociedad sino como una práctica, una forma de conducir el gobierno (no como institución), sino como la actividad de gobernar las conductas de las personas dentro de una estructura de, y usando los instrumentos de, un estado dirigido a objetivos y

---

<sup>5</sup> Traducción del autor: *“En la presente crisis, el gobierno no es la solución de nuestros problemas; el gobierno es el problema.”*

regulándose a través de continua reflexión. Un principio y método de razonamiento del ejercicio del gobierno que obedece a las reglas internas de la maximización económica. Alejándose de la *“raison d’Etat”*, la razón de Estado, de la concepción clásica de gobierno, dando lugar a una nueva concepción del estado ahora con las funciones de patrocinador y de garantizador de una sociedad de mercado.

Bajo el razonamiento neoliberal y, especialmente, basado en su práctica y función ordenadora, el papel del estado está en constante revisión, tanto en cuanto a su alcance, como a sus dimensiones. No se trata del estado mínimo o de la consagración de la idea del liberalismo clásico del *“laissez faire”*. El estado sedimenta su función como fuerza ordenadora de las prácticas que llevan al florecimiento de los mercados. Así como de una sociedad en la que prácticamente todas las dimensiones sociales, económicas, culturales y políticas están empapadas de los preceptos de los libre mercados. Como apuntan Peck, Nik y Neil (2012),

*“Neoliberalism, in its various guises, has always been about the capture and reuse of the state, in the interests of shaping a pro-corporate, freer-trading “market order,” even though this has never been a process of cookie-cutter replication of an unproblematic strategy”*<sup>6</sup>. (Peck, 2012, pág. 277).

En este sentido, para este autor, el thatcherismo y el capitalismo de estado chino, aunque en la superficie puedan ser considerados muy o incluso radicalmente distintos, serían, en un nivel más profundo, apenas diferentes formas de reconectar la fuerza del estado a la economía de libre mercado.

En este sentido, Mirowski (2013) va más allá de la concepción de “los mercados” como entidades monolíticas poseedoras de poderes trascendentales, productoras de la verdad o donde esta se realiza como pensó Foucault. *“Markets don’t “validate” truth; rather, markets are the product of struggles over the truth”*<sup>7</sup>. (Mirowski, 2013, loc. 2008). El estado en esta lucha sin fin por la verdad no se ve limitado por el mercado, como una mirada menos atenta puede hacer creer, más bien al revés, ve ampliada su actuación, incluso tras la crisis de los mercados financieros, en la definición de los “vencedores”, cohabitado por el razonamiento y por los operadores de los mercados, reforzando la disciplina de la ciudadanía en torno a la agenda neoliberal de poder que se infiltra en

---

<sup>6</sup> Traducción del autor: “El neoliberalismo, en sus varios modelos, se ha tratado siempre de la captura y reutilización del estado, en favor de los intereses para dar forma a un orden de mercado pro corporaciones, “pro libre comercio”, sin embargo esto nunca ha sido un proceso de replicación uniformizada de una estrategia no problemática.”

<sup>7</sup> Traducción del autor: “Los mercados no “validan” la verdad; más bien, los mercados son el producto de la lucha sobre la verdad”.

todos los rincones de la vida cotidiana, hasta al punto de, ni siquiera, ser percibida. O de llegar a la presunción de autoproclamar el fin de la historia.

Este análisis de la resiliencia del pensamiento neoliberal y del papel del estado como facilitador de las fuerzas de los mercados desvela las ideas más profundas y sutiles de los pensadores que lanzaron las bases del movimiento intelectual en los círculos de influencia de la Sociedad Mont Pèlerin que, como se ha demostrado, se ha convenido en llamar neoliberalismo. Pensadores como Friedrich Hayek, Ludwig Mises, Karl Popper, James Buchanan, Milton Friedman entre otros.

Más de tres décadas pasaron bajo este modelo económico, que según Pierre Bourdieu (1998) se transforma más bien en una utopía, la utopía del neoliberalismo, para la cual el mundo económico es un “puro” y “perfecto” (comillas del autor) orden, desarrollando implacablemente su lógica de consecuencias predecibles, y prontas a reprimir toda violación mediante sanciones que son infligidas, o automáticamente o a través de la intermediación de sus brazos armados, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). Como cualquier utopía, el neoliberalismo evoca una poderosa creencia: su fe inamovible en el libre mercado. Y, más exitosamente que otras utopías, ha logrado convencer de su supuesto carácter “absoluto” para el cual no habría alternativa posible. El TINA (“*There is no alternative*”<sup>8</sup>), eslogan atribuido a Margaret Thatcher al introducir la agenda neoliberal en la Inglaterra de la década de los 80. La referida facultad apuntada por Foucault de hacerse “verdad”. Con la política económica reducida a una mera cuestión de adhesión a un conjunto de medidas y acciones predefinidas en un consenso concertado en esferas lejanas a la opinión pública, poniendo así en riesgo la propia concepción de la representatividad política y del estado democrático de derecho.

El estado de bienestar y sus políticas públicas en este entorno pasan a sufrir una fuerte presión, siendo dismantelados en muchos países, o significativamente reducidos en nombre de los dictámenes neoliberales, bajo el argumento de que los gastos públicos en condiciones de normalidad tendrían siempre una tendencia al alza<sup>9</sup>; y de una declarada preferencia por los modelos y principios de gestión privada en detrimento de los de administración pública.

---

<sup>8</sup> TINA: “*There is no alternative*”: “*no hay alternativa*”.

<sup>9</sup> El economista alemán Adolph Wagner en 1877 hacía referencia expresa a una supuesta “ley de la expansión de las actividades del Estado”. Esta “ley”, aclaraba Wagner, estaría basada en la observación empírica, y se refería a la tendencia del sector público a expandirse conforme se producía el progreso económico, el crecimiento de la renta (Wagner & Weber, 1977).

Sin embargo la vida siguió y una nueva crisis de acumulación capitalista irrumpió con el estallido de la burbuja inmobiliaria en los EE.UU. en 2007/2008, resultado en gran medida de los mismos vicios y excesos del capital que llevaron al ocaso del liberalismo económico clásico y de la omisión y fallos de los poderes públicos en su regulación llevadas a cabo por las políticas neoliberales. Las elecciones políticas puestas en práctica en este período dieron como resultado lo que Jeffrey Sachs llama en su libro “The Price of Civilization” (Sachs, 2011) “The New Gilded Age”, “la nueva edad dorada”, en una reedición de las extravagancias de los años 70 del siglo XIX y la década de los 20 del siglo siguiente.

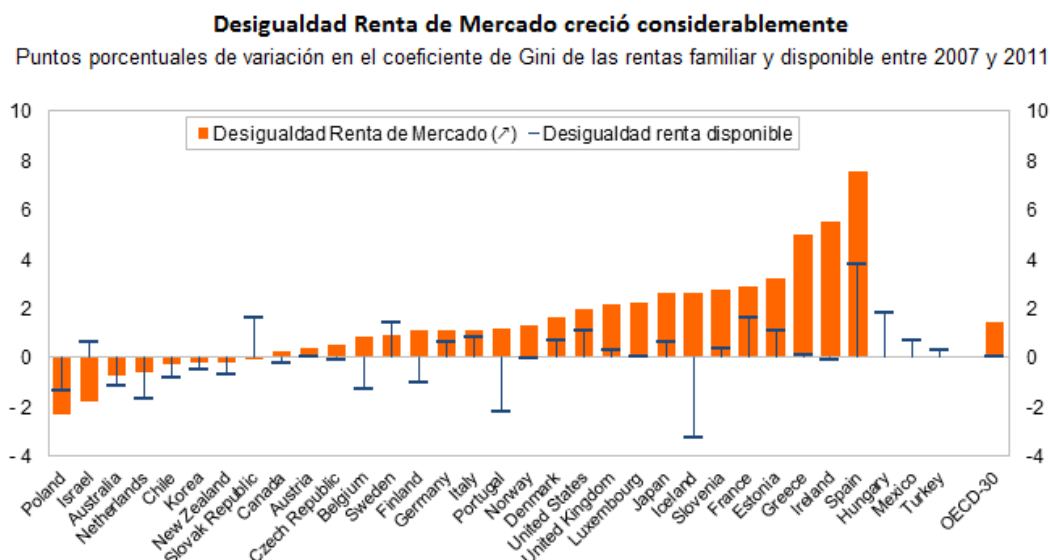
Con niveles de desigualdad nunca vistos en la historia, como destacan Stiglitz (2013) y Krugman (2012), las políticas públicas impuestas por el modelo neoliberal enfocadas a la estabilidad de precios en detrimento de las políticas macroeconómicas que privilegian el empleo y el desarrollo económico, han hecho que la balanza se incline favorablemente hacia el lado de los más ricos y poderosos. El adelgazamiento sistemático de las redes de protección social han transformado a las sociedades capitalistas, como la americana, en notablemente más injustas y menos igualitarias.

Para ejemplificar este proceso, conviene presentar algunos datos recientes. Según la organización no gubernamental Oxfam (2014), el cuadro de la renta y riqueza global cuenta una historia clara: *“the gap between the rich and poor has reached new extremes and is still growing, while power increasingly lies in the hands of elites”*<sup>10</sup>. Entre 1980 y 2002, la desigualdad entre países creció, lo que se ha revertido con el crecimiento de los países emergentes, especialmente de China, en la primera década del milenio. Sin embargo, la brecha dentro de los países ha ido creciendo rápidamente en la mayoría de las economías. A principios de 2014, se estimaba que las 85 personas más ricas del mundo poseían más que la mitad más pobre de la humanidad. Y este proceso de concentración de renta, por lo que indican las estadísticas, parece haberse acentuado tras la crisis financiera, como se verifica por la evolución de los coeficientes de Gini (índice de desigualdad) de los países de la OCDE entre 2007 y 2011 (OCDE, 2014).

---

<sup>10</sup> Traducción del autor: “La brecha entre ricos y pobres ha alcanzado nuevos extremos y aún está creciendo, mientras el poder cada vez más queda en las manos de las elites”.

**Gráfico 1.2: Desigualdad de renta de mercado OCDE.**



Fuente: Los datos para 2007 se refieren a 2006 para Chile y Japón; y 2008 para Australia, Francia, Alemania, Israel, México, Noruega, Nueva Zelanda, Suecia, y EE.UU. Los datos para 2011 se refieren a 2009 para Japón; 2010 para Austria y Bélgica; y 2012 para Australia, Finlandia, Hungría, Corea, México, Holanda y EE.UU. Para Hungría, México y Turquía no están disponibles los datos sobre la desigualdad de la renta de mercado. Hay una brecha en la serie en 2011 para Reino Unido, y los resultados no son estrictamente comparables. Los datos de 2011 para Irlanda y Reino Unido son provisionales. El promedio OCDE-30 excluye Hungría, México, Suiza y Turquía. Fuente: OECD, 2014.

La desigualdad extrema es una preocupación recurrente en la literatura, como se puede verificar por la contribución de diversos autores como Crotty (2003), Duménil y Lévy (2004a), Volscho y Kelly (2012), Alvaredo, Atkinson, Piketty y Sáez (2013); Piketty (2013). Estos autores, de una forma o de otra, están de acuerdo con el argumento de Stiglitz (2013) según el cual una gran parte de la prosperidad registrada en las últimas décadas se produjo en gran medida a través de una economía distorsionada, fruto de una orquestada desreglamentación económica que premia desproporcionalmente más a los exitosos, en lo que él llama “*rent-seeking*”, y menos a los responsables de las verdaderas innovaciones creativas en el sentido *schumpeteriano* del término.

En este embate distributivo, no se puede dejar de destacar que el sector financiero, con su creciente influencia política y capacidad de movilización a favor de sus intereses (*lobbies*), ha sido uno de los mayores beneficiarios de esta coyuntura con la *financiarización* de la economía. Fenómeno que normalmente es acompañado por un aumento de la desigualdad en el reparto de la renta (Freeman, 1998; Lazonick y Sullivan, 2000; Zalewski y Whalen, 2010).

Thomas Piketty (2013), respaldado por una larga investigación empírica, comprueba la evolución de la concentración de renta, que es particularmente pronunciada en los EE.UU. (Gráfico 1.3: Desigualdad en los Estados Unidos). El autor francés defiende la

tesis de que cuando la tasa de retorno del capital supera la tasa de crecimiento del producto y de la renta, como ocurrió a finales del siglo XIX y por lo que todo indica vuelve a pasar en el presente siglo, el capitalismo automáticamente genera una arbitraria y no sostenible desigualdad que puede socavar los valores meritocráticos sobre los cuales la sociedad democrática se sostiene. La obra de Piketty, más que un tratado económico, trae al centro del debate político y económico, con gran fundamentación empírica, el tema de la distribución de renta y patrimonio y de las políticas económicas que puedan minimizar la tendencia a la concentración del capital en las manos de unos pocos.

**Gráfico 1.3: Desigualdad de renta en los EE.UU.**



La participación del decil superior en la renta nacional de los EE.UU. se vio reducida de un 45-50% en las décadas de los 10-20 a menos de un 35% en los 50. Desde este punto se mantuvo estable por 2 décadas en niveles inferiores al 35% y empezó una escalada en los 70, para llegar al 45-50% en la década de los 2000-2010. Fuentes y series: ver [piketty.pse.ens.fr/capital21c](http://piketty.pse.ens.fr/capital21c).

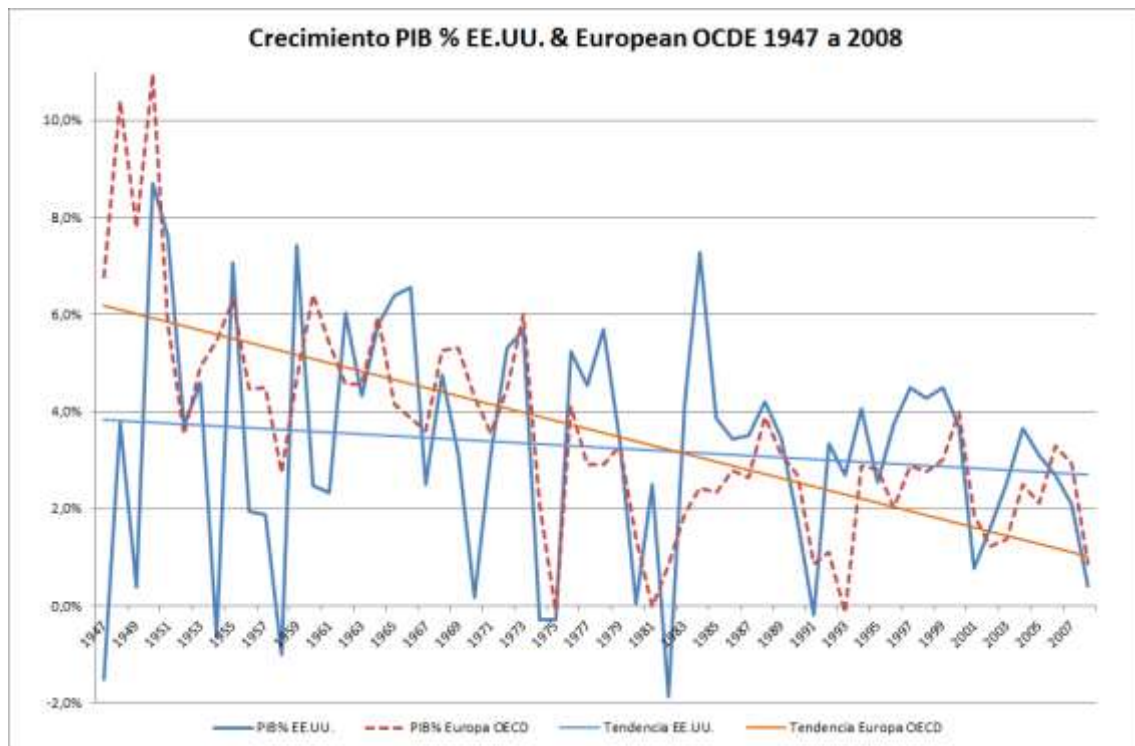
Y aparte de la desigualdad, las reformas neoliberales, en conjunción con los cambios traídos por la globalización visible por la creciente competencia de las naciones emergentes, sobre todo asiática, y la movilidad de los capitales, no han sido capaces de reeditar los años de prosperidad económica de la posguerra, especialmente, en las economías desarrolladas como la americana y la europea, como se indica en los gráficos 1.1 y 1.4. No sólo la prosperidad de la Edad de Oro no se ha reeditado, sino que el sistema económico internacional se ha convertido en un sistema mucho más frágil dada la deficiente y limitada gobernanza internacional que hace que los mercados globales



sean cada vez más propensos a la inestabilidad, a la ineficiencia, y además con escasa legitimidad popular (Rodrik, 2011). Como apunta el mismo Rodrik (2011, loc. 174):

*“a healthy global economy system necessitates a delicate compromise between these two. Give too much power to governments, and you have protectionism and autarky. Give markets too much freedom, and you have an unstable world economy with little social and political support from those it is supposed to help”<sup>11</sup>.*

**Gráfico 1.4: Crecimiento del PIB de EE.UU. y el bloque de países europeos de la OCDE después de la Segunda Guerra Mundial.**



Fuente: Historical Statistics of the World Economy: 1-2008 AD. Angus Maddison.

Es interesante notar que, finalmente, tras años de férrea convicción por parte de los defensores de las políticas neoliberales y cierta cacofonía de sus críticos, la crisis financiera de 2007/2008 parecía haber generado una oportunidad para la reflexión y algún espacio para la duda entre los economistas, científicos sociales y politólogos, hasta el punto de que el mismo Francis Fukuyama, que otrora vaticinaba el fin de la historia, se preocupaba en el artículo “The Future of History” (Fukuyama, 2012) de la

<sup>11</sup> Rodrik, D., 2011. Traducción del autor: “Un sistema económico saludable necesita un delicado equilibrio entre estos dos (elementos). Si se da mucho poder a los gobiernos, se tiene proteccionismo y autarquía. Si se da mucha libertad a los mercados, se tiene una economía mundial inestable con bajo apoyo político y social de aquellos a los que, se supone, ayuda”.

caída de las clase medias y sus consecuencias para las democracias liberales. Sin embargo, esta extrañeza y malestar acabaron representando apenas un espasmo y una duda momentánea del pensamiento colectivo neoliberal en el proceso de consolidación de la agenda del neoliberalismo.

Hasta la fecha nada significativamente nuevo se ha producido en el pensamiento económico como resultado de o en reacción a la crisis, a pesar de las evidentes limitaciones demostradas por las herramientas de análisis y el abanico de soluciones de la macroeconomía y de la economía neoclásica para entender lo que ha pasado y corregir los efectos nocivos de la agenda neoliberal. Mucho menos se han creado las condiciones políticas para una sustancial reversión o ni siquiera para la imposición de ciertos límites, constreñimientos o reglamentación sobre el funcionamiento de los libres mercados, de la globalización y los efectos de la *financiarización*. Estas fuerzas siguen su trayectoria de consolidación de la hegemonía de los mercados sobre la sociedad.

Para los objetivos de esta tesis la cuestión clave que se plantea es si es posible construir una sociedad capitalista capaz de ser económica, social y ambientalmente sostenible bajo los preceptos del implacable razonamiento de las fuerzas del mercado, según se ha expuesto. ¿Cómo encontrar soluciones para que esta síntesis de responsabilidad social y desarrollo económico capitalista sea una realidad? Y ¿cómo ejecutarla en la práctica en los entornos corporativos?

### **1.3. *Financiarización*: implicaciones para el gobierno de la empresa**

---

El dominio de lo económico en el moderno imaginario social que se ve reforzado por la doctrina y políticas neoliberales de las últimas décadas, y los fenómenos de la globalización y de la *financiarización* que les son complementarios, han impactado y traído importantes efectos para la sociedad en general y para la gestión y gobierno de las empresas, en particular. Las corporaciones, como la más avanzada manifestación institucional que ha sido capaz de producir el capitalismo moderno, han sido instrumentales en la evolución y la consolidación de la lógica económica y para hacer efectiva la agenda neoliberal. En este sentido, el razonamiento de los mercados ha sido trasladado y adaptado a la gestión de las empresas a través de la creciente *financiarización* de los conceptos y de la teoría del gobierno corporativo que, en último análisis, se ve en gran medida dominada por los preceptos y fuerzas impulsoras (*drivers*) de los mercados capitalistas, entre ellos, crecimiento, superávit, explotación,

mercantilización, racionalización y control de clases (Fleming y Jones, 2013). Atender a estos preceptos y fuerzas impulsoras (*drivers*) sería la función primordial de las organizaciones en un mundo dominado por la lógica financiera de los mercados, resultado del avance de la agenda neoliberal de poder. Como apunta Kotz (2008), la *financiarización* se configura como una tendencia que siempre estuvo presente en el capitalismo corporativo y, una vez que el neoliberalismo elimina los obstáculos y las restricciones, el fenómeno se ha desarrollado rápidamente en el contexto neoliberal más favorable.

### **1.3.1. Consideraciones generales sobre el fenómeno**

---

La nueva estructura social de acumulación representada por el neoliberalismo y la ideología asociada de culto al libre mercado rompió de forma profunda con el modelo económico que le antecedió (Kotz, 2008). En las palabras de Makoto Itoh citado por Glyn (2006, pág. 67) “*el capitalismo parece estar rebobinando la historia, deshaciendo la tendencia básica de todo un siglo para volver a un estadio anterior del liberalismo*”. Un nuevo orden en el que las barreras a la libre circulación de mercancías, servicios y capitales son eliminadas a escala global; en el que el estado es alejado de las funciones de regulador de la actividad económica, excepto de aquellas que garanticen el funcionamiento libre de los mercados; en el que los sectores e incluso los servicios públicos son paulatinamente privatizados; en el que los programas sociales son drásticamente reducidos; en que la tributación pasa a favorecer a las clases más acomodadas; en el que la cooperación entre el capital y el trabajo es reemplazada por la lógica férrea del capital, con el soporte del estado, que lleva como consecuencia la completa subordinación del factor de producción trabajo; y en el que se exagera la competencia entre las corporaciones a escala global (Kotz, 2008).

Como apuntan Duménil y Lévy (2004, 2004a, 2009, 2011) esta agenda marca el inicio de una nueva era en la que, a diferencia del período de posguerra, un porcentaje importante de los beneficios de las corporaciones no financieras que era antaño dirigido a inversiones, pasa a ser abundantemente distribuido en dividendos, intereses y recompra de acciones. La llamada *financiarización*, caracterizada como el proceso de acumulación en el que la generación de beneficios se da crecientemente a través de canales financieros en lugar del comercio y producción de mercancías y servicios (Krippner, 2005). El proceso en el que los motivos financieros pasan a dominar la

agenda a través de los mercados financieros, actores e instituciones de control de las economías domésticas e internacionales (Epstein, 2005).

El fenómeno del crecimiento en tamaño e importancia de los mercados financieros, transacciones, e instituciones (Orhangazi, 2008) es relevante para el objetivo de esta investigación por la conceptualización más específica de las implicaciones y los cambios provocados por el fenómeno en la relación entre el sector corporativo no financiero y los mercados financieros. Estos últimos incluyen, primero, un aumento de las inversiones financieras y de los ingresos derivados del sector corporativo no financiero; segundo, un aumento de la presión de los mercados sobre la gestión de las empresas no financieras. Este aumento de la presión, que se desvela a través del debate sobre gobierno corporativo entorno al concepto de *shareholder value* (valor de los accionistas), deriva en una creciente transferencia de recursos del sector no financiero a los mercados financieros en forma de interés, dividendos y recompra de acciones (Orhangazi, 2008).

La influencia de los mercados es todavía más profunda, no solo en lo que toca a los rendimientos provenientes del trabajo por la flexibilización laboral, en aras de los retornos financieros esperados. Sino que, por otra parte, los trabajadores pasan a integrarse en los mercados financieros, a través de la posesión directa de títulos y valores mobiliarios (bonos y acciones) o, más a menudo, a través de planes de pensión. Con esto las decisiones de consumo y ahorro dejan de hacerse solo en función de la masa de rendimientos del trabajo, teniéndose en cuenta también las ganancias de capital percibidas. En este sentido la *financiarización* de la economía, en las palabras de Boyer (2000, pág. 120), resulta en un sistema que puede ser descrito como “*equity based* (*‘patrimonial’*) *because wealth, as measured by the financial markets, tends to become an important influence on the consumption of durable goods and also in house purchase and indebtedness to Banks*”<sup>12</sup>.

En términos de relaciones de poder entre clases, se verifica un conflicto distributivo. El mega inversionista estadounidense Warren Buffett reconoce esto en tono de broma al decir que, sí, ha habido una lucha de clases en los últimos 20 años, y, que, además, su clase ha ganado<sup>13</sup>. La *financiarización* es expresión del dominio de las prácticas

---

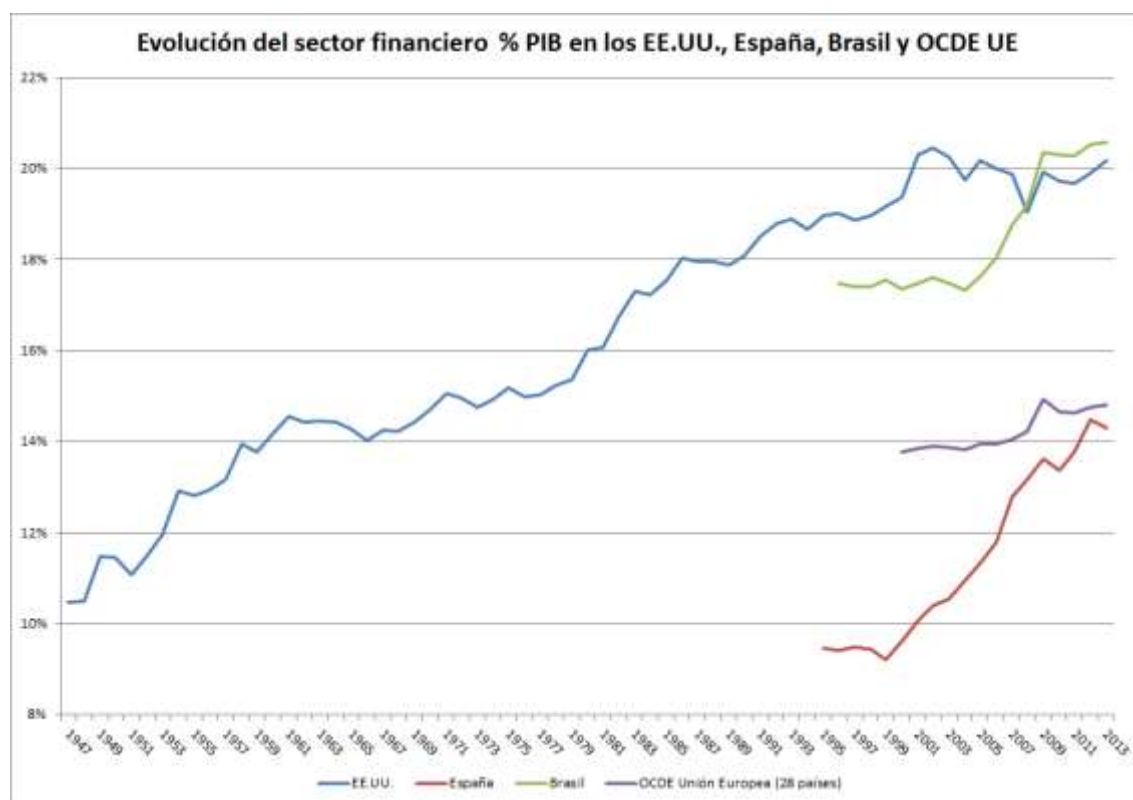
<sup>12</sup> Traducción del autor: “*economía basada en el patrimonio, porque la riqueza, como la miden los mercados financieros, tiende a convertirse en una importante influencia en el consumo de bienes duraderos y también la adquisición de vivienda y el endeudamiento bancario.*”

<sup>13</sup> “*There’s been class warfare going on for the last 20 years and my class has won*”. Warren Buffett, 4ª persona más rica del mundo. Fuente: Even it Up – Time to End Extreme Inequality. 2014. Oxfam International, October 2014.

económicas que favorecen a los intereses de una reedición de la emergente burguesía del principio del siglo XX (un nuevo liberalismo), que apartada de la actividad empresarial, tiene la propiedad de los medios de producción, a través de la posesión de títulos, y cuyo poder está incorporado dentro de las instituciones financieras (Duménil y Lévy, 2011), corporaciones y mercados de capitales. En esta nueva era,

*“(...) the power and income of capitalist classes were restored. A new discipline was imposed on workers and management; new policies were enacted; all the barriers to the income and wealth of capitalists were lifted, as in financial deregulation and globalization”.* (Duménil y Lévy, 2011, pág. 5)<sup>14</sup>.

**Gráfico 1.5: Evolución del sector financiero en % del PIB contemplando entidades financieras como banca, cajas de ahorro, financieras, compañías de seguros, sector inmobiliario, compañías de arrendamiento mercantil y leasing.**



Fuente: EE.UU. Bureau of Economic Analysis (BEA). [www.bea.gov](http://www.bea.gov). Datos del Producto Interno Bruto y del Sector en USD (2005) encadenado (metodología para el cálculo del PIB real del Departamento de Comercio de los EE.UU.), extraído el 07/abr/2015; España: Instituto Nacional de Estadística (INE). <http://www.ine.es>. Contabilidad Nacional de España. Base 2010, estructura porcentual a precios corrientes, extraído el 07/Abr/2015; Brasil: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), <http://www.ibge.gov.br>. Tab\_Compl\_CNT\_4T14 IBGE, valores encadenados a precio 1995, extraído el 07/Abr/2015; OCDE Unión Europea (28 países), Gross Domestic Product (GDP), precios constantes, año base nacional. Datos extraídos el 07/Abr/2015 22:20 UTC (GMT) de OECD.Stat. <http://www.oecd.org/statistics>.

<sup>14</sup> Duménil y Lévy, 2011, pág. 5. Traducción del autor: *“(...) el poder y la riqueza de las clases dominantes capitalistas se ha restaurado. Se ha impuesto una nueva disciplina a los trabajadores y a la gestión de las empresas; se han hecho efectivas nuevas políticas; se han levantado todas las barreras para la renta y la riqueza de los capitalistas, como la desreglamentación financiera y la globalización”.*

El fenómeno de la *financiarización* está por todas partes, como indica el eslogan del Financial Times “*We live in financial times*”. Es difícil no estar de acuerdo con esta casi declaración de principios de una era al ver que la prima de riesgo de la economía se ha transformado en el termómetro o indicador de una supuesta buena gestión y salud macroeconómica de un país, o al ver el poder e influencia de las agencias de rating en la evaluación del riesgo soberano de países enteros. La influencia de las finanzas trasciende y traspasa toda la sociedad.

El fenómeno se verifica de diversas maneras. Una de las formas en que se ha manifestado es la representatividad de las actividades financieras en el valor de la producción total de bienes y servicios de las economías. Por toda parte, las finanzas han logrado paulatinamente una creciente representatividad entre las actividades económicas en detrimento de la llamada economía real, como la industria de transformación. Es lo que se evidencia al analizarse las cuentas nacionales por sector de los EE.UU., por ejemplo. Destaca la evolución de la participación relativa del llamado sector FIRE (*Finance, Insurance, Real Estate, Rental & Leasing*)<sup>15</sup> en el producto añadido de la economía. Conforme indica el gráfico 1.5, el sector financiero saltó de una participación de importe poco superior al 10% en la inmediata posguerra al 20% del PIB al principio del presente siglo, doblando su representatividad en la economía. Esta aceleración se acentúa, especialmente después de iniciado el ciclo de políticas neoliberales en la economía (1970).

Incluso con la dificultad de recopilar estadísticas confiables a largo plazo sobre la representatividad del sector financiero en la economía mundial, esta tendencia también se verifica en otras partes del mundo y en los espacios institucionales de interés para la presente investigación. En España el fenómeno se confunde en gran medida con la burbuja inmobiliaria de los años 2000, cuando el conjunto de actividades financieras, de aseguradoras e inmobiliarias saltaron de menos del 9% del PIB a mediados de los años 90 a más del 14% en 2013. En el espacio europeo expandido de la Unión Europea (28 países) recopilado por la OCDE, la tendencia a la *financiarización* es menos

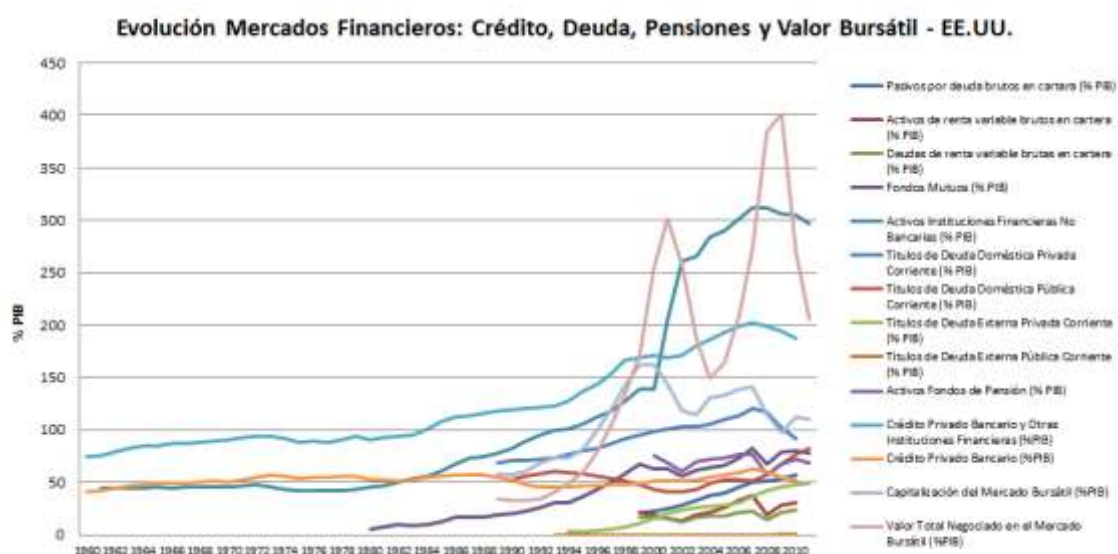
---

<sup>15</sup> Nota metodológica en línea con Krippner, G. (2005). FIRE es como se ha convenido en denominar al grupo sectorial compuesto por la finanzas, compañías de seguros y sector inmobiliario (Finance, Insurance & Real Estate). Como la presente investigación trata en este capítulo de las políticas neoliberales, globalización y *financiarización* como contexto del análisis de la gobernación corporativa y de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa en los siguientes capítulos, se ha adoptado la convención y los datos han sido reportados de forma consolidada, sin desglosar actividades financieras de las actividades inmobiliarias. Sin embargo, la misma Krippner, como apunta al comentar la complejidad de proceder con el desglose, menciona que los mercados inmobiliarios comparten muchas características con el mercado financiero, incluyendo la naturaleza especulativa. Y que, en cierta forma, la distinción entre sectores “financieros” y “no financieros” en economía es ambigua. Esta nota de Krippner no deja de ser profética anticipando la crisis financiera que se gestaba en el momento de la publicación del artículo. Una crisis que guarda entre sus causas mucho de la ambigüedad entre los sectores financiero e inmobiliario.

pronunciada pero, sin lugar a duda, aún presente, especialmente, en el componente inmobiliario. Por último, en Brasil la tendencia de crecimiento del sector financiero también se hace presente tras la estabilización económica al final del período hiperinflacionario en 1994. El moderno y solvente sector financiero brasileño ha superado con éxito el proceso de consolidación en los años que siguieron a la estabilización económica y desde entonces viene aprovechando la expansión de crédito, especialmente en la última década, lo que también explica el crecimiento del sector inmobiliario.

Otra forma de analizar la *financiarización* es verificar la evolución de los mercados financieros y de capitales en términos de valores activos, pasivos y de volumen de transacciones como porcentual del PIB de las diversas especies de títulos de créditos, deuda en circulación, fondos de inversiones y pensiones administrados por inversionistas institucionales y el valor de las empresas negociadas en los mercados bursátiles. A pesar de la dificultad de obtener series históricas que permitan describir el fenómeno en un largo intervalo de tiempo (por lo menos dos décadas) y comparar los diferentes espacios institucionales relevantes para esta investigación, las bases de datos del Banco Mundial ofrecen una razonable perspectiva del fenómeno. Los mercados financieros han evolucionado a un ritmo considerablemente más expresivo que el de la economía real, especialmente a partir del inicio de la década de los 80. Reforzando la hipótesis de que, efectivamente, el mundo no solo se ha globalizado sino que vive un ciclo sometido al signo y la creciente influencia de las finanzas.

**Gráfico 1.6: Evolución Mercados Financieros: Crédito, Deuda, Pensiones y Valor Bursátil - EE.UU.**

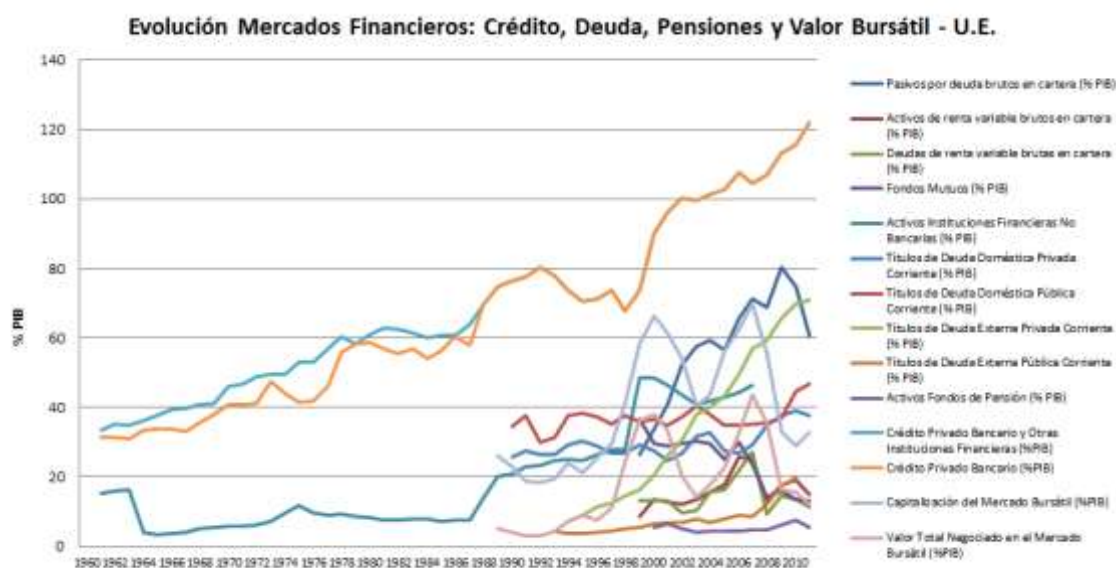


Fuente datos: <http://data.worldbank.org/topic/financial-sector>.



La evolución de los mercados de títulos de crédito, deuda, valor bursátil, fondos de inversiones y de pensiones y el volumen total de transacciones en el mercado bursátil en las series de datos del Banco Mundial, da la medida de las transformaciones traídas por el desarrollo de las finanzas a la vida de gobiernos, corporaciones y ciudadanos en general. Antes de la década de los 80, los mercados de valores mobiliarios (bonos y acciones) y fondos de inversiones y pensiones no sobrepasaban el 100% del PIB, siendo fracciones relativamente pequeñas de las economías de sus respectivos países.

**Gráfico 1.7: Evolución Mercados Financieros: Crédito, Deuda, Pensiones y Valor Bursátil – U.E.**



Fuente datos: <http://data.worldbank.org/topic/financial-sector>.

En los EE.UU. el mercado financiero se circunscribía al mercado de créditos privados bancarios y de otras instituciones de crédito que no alcanzaba el 100% del PIB; y a un mercado bursátil todavía relativamente pequeño. Incluso al final de los años 80, cuando las reformas neoliberales ya estaban en curso, la capitalización de las empresas de capital abierto estadounidense alcanzaba un 50% del PIB y el valor negociado en los mercados bursátiles se mantenía aún más bajo, todavía distante del boom que viviría a partir de la segunda mitad de los 90.



**Gráfico 1.8: Evolución Mercados Financieros: Crédito, Deuda, Pensiones y Valor Bursátil – España.**

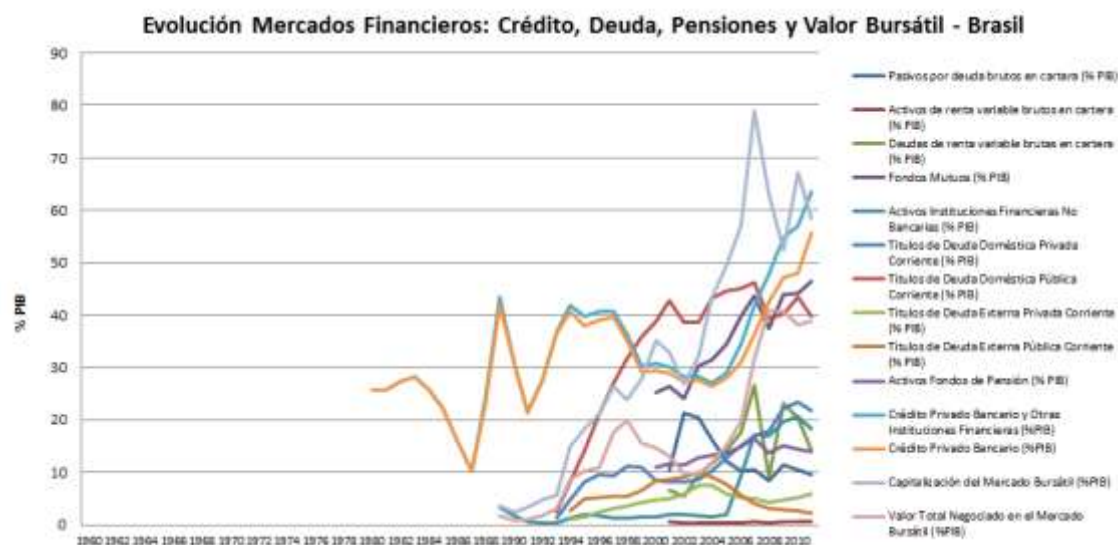


Fuente datos: <http://data.worldbank.org/topic/financial-sector>.

En la Unión Europea el escenario era aún más modesto. El crédito privado bancario alcanzaba un tímido 60% del PIB en el inicio de los 80 permaneciendo hasta el final de la década en estos niveles. La capitalización bursátil al principio de los 90 era inferior al 20% del PIB. Lo mismo sucedía con el valor total negociado en bolsa de valores que entonces, en 1990, no superaba el 5% del PIB. Lo mismo se puede decir sobre el mercado de deuda privada externa que estaba por debajo del 10% del PIB, y doméstica que se situaba en valores inferiores al 40% del PIB.

En España los mercados de crédito privado en los 80 se mantenían en los niveles del 70% del PIB y los títulos de deudas externa / doméstica privada estaban a su vez en pañales, en niveles del 10% del PIB. La capitalización del IBEX también al principio de los 90 estaba por debajo del 25% del PIB y el volumen de transacciones en el mercado bursátil no superaba el 10%.

**Gráfico 1.9: Evolución Mercados Financieros: Crédito, Deuda, Pensiones y Valor Bursátil – Brasil.**



Fuente datos: <http://data.worldbank.org/topic/financial-sector>.

A su vez Brasil poseía un mercado financiero en los 80 compuesto en gran parte por los créditos privados del sector bancario y otras instituciones de crédito que fluctuaban de forma errática en función de la inestabilidad macroeconómica general de la economía, bajo altísimas tasas de inflación y sucesivos planes económicos heterodoxos, incluso con cambios de moneda para tratar de estabilizar la economía. El mercado bursátil era muy poco significativo, no llegando a principios de los 90 a representar el 5% del PIB.

Un cuadro de profundas transformaciones económicas, políticas y tecnológicas que se estaba gestando desde hacía mucho se consolida en el período que cubre los años 80 y principio de los 90. Estas transformaciones llevarían a que los mercados financieros pasaran por un verdadero *boom* en tamaño, en relación al resto de la economía y, consecuentemente, se ampliase sin precedentes la influencia ejercida sobre toda la sociedad.

Entre los *hechos estilizados* que explican este proceso están la liberalización e integración de capital iniciado en la primera mitad de la década de los 70, acompañadas por una fuerte alza de las tasas de interés, en un ajuste monetario sin precedentes, para combatir la inflación fuera de control en ambos los lados del Atlántico. En 1980 la inflación en los EE.UU. alcanzó el 13,5%<sup>16</sup> en un brote inflacionario que se originó a partir de las crisis de costo de los años 70, especialmente, el drástico incremento de los precios del barril de petróleo (1973 y 1979).

<sup>16</sup> Fuente: Datos World Bank. <http://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?page=6>.

En respuesta a esta coyuntura inflacionaria, la Reserva Federal promueve el alza de las tasas de interés en los EE.UU. que alcanzaron un tipo máximo del 8,7%<sup>17</sup> en términos reales en 1981<sup>18</sup>. Este fuerte ajuste monetario, que fue seguido por las principales economías occidentales, además de propiciar un momento histórico único para la eclosión de los mercados financieros, significó un cambio de prioridad por parte de las autoridades monetarias en el sentido del combate a la inflación y la preservación del poder de compra del dinero, en detrimento de la protección del empleo y de las políticas de prosperidad que estaban vigentes hasta aquel momento. La baja inflación pasó a ser la referencia del nuevo “normal” al lado de la precarización de las relaciones laborales, la libertad ilimitada de los capitales y el predominio de soluciones de mercado (Glyn, 2006, pág. 33).

Concomitante a la política monetaria fuertemente restrictiva y la creciente movilidad de los capitales, resultado de las reformas iniciadas a principio de los años 70, el sistema financiero, especialmente, en los EE.UU. y en Gran Bretaña, pasa por un proceso de profunda desreglamentación. Dentro del ambiente regulatorio estadounidense se iniciaba en el primer gobierno Reagan el desmontaje de los acuerdos institucionales a los que se llegó por la ley *Glass-Steagall* durante la depresión económica de los años 30. Este proceso culmina con la suspensión de la distinción entre bancos de inversión y de depósitos en 1999 (Harvey, 2010) en el gobierno de Bill Clinton. La estructura institucional que había mantenido el mercado financiero estadounidense en relativa estabilidad durante 70 años se fue abandonando en este período gradualmente, desregulando las tasas de interés y los mercados de títulos y bonos y flexibilizando las restricciones que habían segmentado el sector financiero hasta entonces.

Similar proceso de desreglamentación se puso en marcha en Gran Bretaña bajo el gobierno conservador de Thatcher. En 1986, se dio lo que se conoció como “*Big Bank*”, la interconexión de los mercados financieros internacionales a partir de Nueva York y Londres, seguida, inmediatamente por todos los grandes mercados financieros internacionales (y en última instancia locales) en un único sistema de transacciones (Harvey, 2010). Desde las capitales centrales del capitalismo y sus satélites por todo el mundo, las políticas económicas neoliberales inauguraban una nueva era que tenía como reto rescatar y garantizar el valor de la moneda, reducir la influencia del estado en la

---

<sup>17</sup> Fuente: Datos World Bank. <http://data.worldbank.org/indicator/FR.INR.RINR?page=6>.

<sup>18</sup> Fuente: Datos World Bank. <http://data.worldbank.org/indicator/FR.INR.RINR?page=6>.

economía y reforzar las posiciones de los propietarios de derechos en forma de valores mobiliarios.

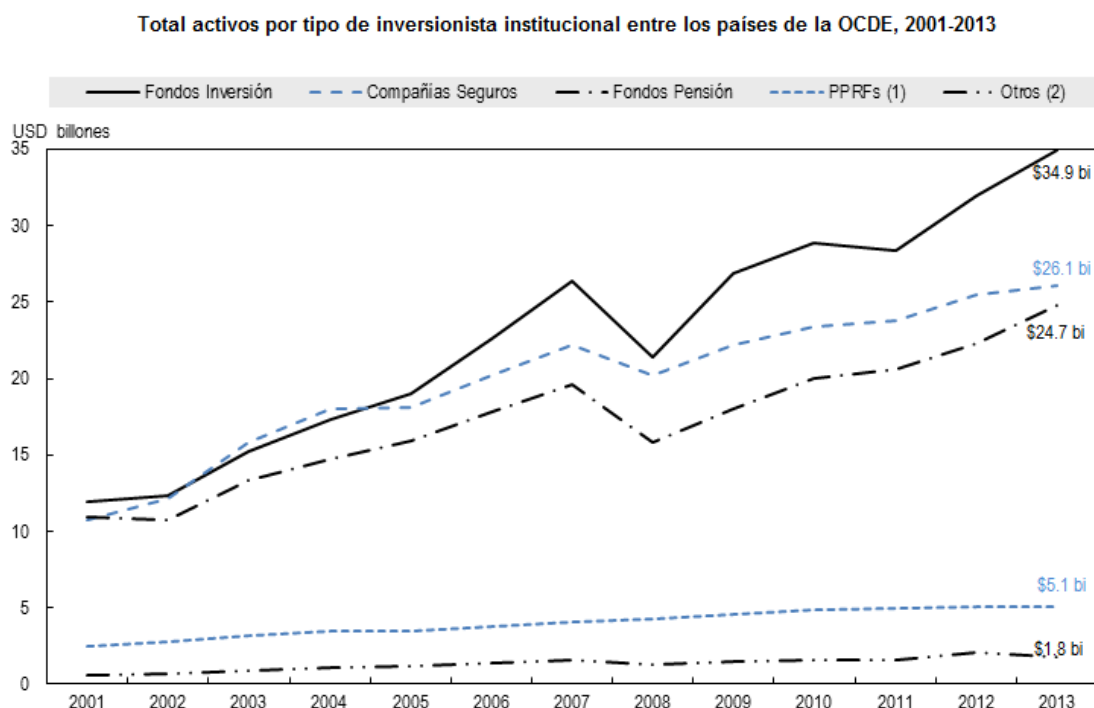
La desreglamentación reforzada por este contexto macroeconómico desencadenaría un drástico aumento en el grado de intermediación financiera y en el desarrollo de nuevos instrumentos financieros (expansión de los mercados de *securitización*<sup>19</sup> y consolidación de los mercados de opciones) que a su vez fueron potenciados por los avances en las tecnologías de información y comunicación (Hein y Van Treeck, 2010). Los espectaculares cambios tecnológicos que posibilitaron las innovaciones financieras, como el mercado electrónico NASDAQ, acabaron por catalizar la consolidación de un régimen dominado por las finanzas en una especie de *cross-fertilization* en la definición de Aglietta y Rebérioux (2005).

En este escenario los mercados se dan la vuelta impulsados tanto del lado de la oferta de títulos, con las corporaciones utilizando las mayores facilidades de negociación traídas por la desregulación y sofisticación de los mercados de títulos y bonos, y los volúmenes crecientes de transacciones, como alternativa de desinversión para aquellos accionistas que desearan deshacerse de sus posiciones en un proceso de disociación / alejamiento del accionista de la operación empresarial que será presentado en la próxima sección. Como del lado de la demanda, con creciente volumen de capital que pasa a ser gestionado por inversionistas institucionales (Aglietta y Rebérioux, 2005). Los fondos de pensión pasan a tener una creciente influencia con el envejecimiento poblacional de la llamada “*great generation*” y posteriormente, la madurez de los “*babyboomers*”, que acumularon un volumen considerable de capital durante los años de prosperidad económica de la posguerra demandando alternativas de inversiones que les propiciasen un mejor retorno sobre el capital invertido.

---

<sup>19</sup> *Securitización* es el diseño de instrumentos financieros (bonos de renta fija o variable) respaldados por flujos provenientes de activos de distinta naturaleza.

**Gráfico 1.10: Activos totales por tipo inversionista institucional entre los países OCDE, 2001-2013.**



Fuente datos: <http://www.oecd.org/finance/private-pensions/globalpensionstatistics.htm>.

Nota: No están incluidas reservas contables en este gráfico. Los activos de fondos de pensión y de compañías de seguros incluyen activos invertidos en fondos mutuos, que pueden ser fondos de inversiones. Como los datos anuales de 2013 para fondos de inversión, compañías de seguros y otros inversionistas institucionales aun no están disponibles, la posición del 4º trimestre 2013 ha sido utilizada en su lugar cuando ha estado disponible.

1. Los datos incluyen Australia's Future Fund, Belgium's Zilverfonds (2008-2013), Canada Pension Plan Investment Board, Chile's Pension Reserve Fund (2010-2013), Japan's Government Pension Investment Fund, Korea's National Pension Service, New Zealand Superannuation Fund, Government Pension Fund - Norway, Poland's Demographic Reserve Fund, Portugal's Social Security Financial Stabilisation Fund, Spain's Social Security Reserve Fund, Sweden's AP1-AP4 and AP6, United States' Social Security Trust Fund.

2. PPRFs (Public Pension Reserve Funds): Otras formas de cajas de ahorro institucionales incluyen fundaciones y fondos de donaciones (endowment funds), fondos monetarios y otros, exceptuando de pensión, administrados por los bancos, sociedades de inversión privada y otras formas de inversionistas institucionales.

El gráfico 1.10 ilustra la creciente importancia de los inversionistas institucionales en los mercados de capitales de los miembros de la OCDE que totalizaron activos por un importe de 92,6 billones de dólares en 2013, con 34,9 billones de dólares originarios de fondos de inversiones, 26,1 billones de dólares de compañías de seguros, 24,7 billones de dólares de fondos de pensión, 5,1 billones de dólares de fondos públicos de reserva de pensiones y 1,8 billones de dólares de otros inversionistas. Después de una fuerte caída con el derrumbe de los mercados financieros en el bienio 2007/2008, los activos de los inversionistas institucionales han recuperado sus pérdidas, principalmente, en función del crecimiento de los fondos de pensión que en el período de 2009 a 2013 presentaron un crecimiento medio del 8,2%.

Estos factores macros traídos por la agenda neoliberal, la intensificación de la globalización y el avance disruptivo de la tecnología de la información y las telecomunicaciones impulsaron a los mercados a niveles nunca antes vistos en todo el mundo. Los capitales pasaron a volar de un rincón a otro del globo instantáneamente a un toque de ratón en mercados de capitales cada vez más sofisticados que pasan a tener un peso creciente en las economías con volúmenes de transacciones y posiciones en abierto, que en muchos casos superan en varias veces el tamaño de la economía real.

En los EE.UU., el principal mercado donde el proceso de *financiarización* se irradia, el crédito privado bancario y de otras instituciones de crédito, inmediatamente antes de la crisis de los mercados financieros en 2007/2008, llegó al 203% del PIB. Los activos de las instituciones de crédito, exceptuando la banca, cajas de ahorros y agencias hipotecarias, en tres décadas, se multiplicaron por 6 llegando al 300% del PIB. La capitalización del mercado bursátil a su vez superó con creces el 100% del PIB, alcanzando al final de los 90, antes del estallido de la burbuja de las empresas de tecnología, el nivel de 160% del PIB. Y por último destaca el *boom* en el valor total negociado en el mercado bursátil que llegó a alcanzar el 400% del PIB después de la eclosión de la crisis inmobiliaria, corroborando lo que afirma Crotty (2003) sobre la intensa competencia entre inversionistas institucionales para obtener y mantener contratos de gestión de extensos portafolios que lleva a un constante giro de activos en búsqueda de ganancias a corto plazo para superar el retorno medio de mercado.

Al otro lado del Atlántico, en la Unión Europea, hubo una explosión de los créditos privados de la banca que superaron el 120% del PIB en 2011; acompañada por un expresivo crecimiento de los pasivos por deuda bruta que en 2008 alcanzaron el 80% del PIB y los títulos de deuda externa privada que se mantuvieron, también después de la crisis, al 70% del PIB. En cuanto al mercado bursátil, el total de las capitalizaciones de las empresas listadas alcanzaron máximos históricos a niveles que rozaron el 70% del PIB inmediatamente antes de las crisis financieras de 2001 y 2007/2008. En cuanto al volumen de negocios en el mercado, aunque haya habido un salto durante las burbujas especulativas que precedieron a las crisis financieras llegando al nivel del 40% del PIB, pasada la tormenta, volvió a niveles históricos muy bajos característicos de las estructuras corporativas europeas de mayor concentración de capital.

Sobre la evolución de los mercados financieros en Europa, especialmente los mercados de crédito y deuda pública y privada, es pertinente hacer algunas consideraciones

específicas sobre el espacio institucional europeo que complementan y en cierto modo confluyen con los factores macro apuntados sobre el proceso de *financiarización* de las economías globalmente.

La expansión de los valores y títulos mobiliarios en Europa a partir del final de la década de los 90 se debe en gran medida a la institucionalización de la unión monetaria con la adopción de la moneda única el 1 de enero de 1999, de cuenta, y posteriormente en medio circulante, el 1 de enero de 2002. El nacimiento del euro *per se* representó no sólo un gran avance institucional para la Comunidad Europea sino que ha traído consecuencias prácticas como la reducción de los costos de transacción, la mayor transparencia, la eliminación de la volatilidad en el tipo de cambio y la reducción del riesgo soberano de los mercados de deuda. Dado que los países miembros dejaban de tener gestión soberana sobre la política monetaria que pasaba a ser de responsabilidad del Banco Central Europeo, no sería ya posible a los gobiernos nacionales devaluar sus monedas o influir en los mercados de moneda e interés. Esto provocó una bajada general y drástica de los tipos de interés, especialmente, para aquellas economías de la periferia de la zona euro, sustancialmente, incrementando las fuerzas que llevan la actividad económica, a través de las fronteras (Tumpel-Gugerell, 2007). Volúmenes sustanciosos de capital pasaron así a ser canalizados de los países más fuertes y solventes económicamente, como Alemania, Países Bajos y Francia a los países llamados periféricos como España, Portugal, Irlanda y Grecia financiando el desarrollo de estas economías en este período. Por los retos perseguidos de desreglamentación, reducción de las barreras a la libre circulación de los capitales y de reducción de los costos de transacción en el espacio europeo, la Comunidad Europea y el acuerdo institucional de la unión monetaria en particular, son una construcción que está impregnada del pensamiento colectivo neoliberal (*neoliberal collective thought*) y por lo tanto puede ser considerada parte de las reformas neoliberales.

La evolución de los mercados financieros en España a su vez cuenta una historia muy similar a lo sucedido en la Unión Europea. Por la similitud de las curvas de crédito privado, de los pasivos por deuda bruta y títulos de deuda privada se puede decir que hay mucho de la burbuja inmobiliaria y de la crisis del ladrillo que siguió consolidado en los números europeos. El volumen de créditos privados en España saltó de alrededor del 70% del PIB a mediados de los 90, al 208% en 2011, prácticamente triplicando el montante de crédito disponible en la economía. Estos recursos provenientes de los países europeos poseedores de grandes excedentes de capitales, principalmente

Alemania y Francia, llevaron a un fuerte apalancamiento (*leverage*), sobre todo del sector privado español. Los títulos de deuda externa privada saltaron de menos del 10% del PIB a principio de los 90, al 116% en 2011. Estos recursos fueron destinados en gran medida a la mejora de la infraestructura del país y alimentaron la expansión desmedida del sector inmobiliario en España que concomitantemente se beneficiaba de las reformas en la legislación de la ocupación del suelo promovida a principios de los años 2000, lo que tuvo como resultado la burbuja inmobiliaria. Los avances de la agenda neoliberal en la desreglamentación y en la liberación de los flujos de capitales y, primordialmente, con la institucionalización de la unión monetaria, conjugados con otros factores condicionantes de la *financiarización* llevaron a una significativa expansión de los mercados financieros en España, tanto en los mercados de bonos como de acciones. Los mercados de renta variable en este contexto son fuertemente influenciados por los estímulos y consecuente calentamiento de la economía, financiados por el crédito externo con la capitalización de las empresas que componen el IBEX alcanzando el 112% del PIB en 2007 y el total de valores negociados en el mercado bursátil llegando al nivel de casi el 180% del PIB en 2008.

Por último, Brasil al final de los 80 y principio de los 90 vivía un período de profunda desorganización de la economía. En un cuadro de desorden económico, social y político sin precedentes, el país trataba de, mínimamente, organizarse para volver a los mercados internacionales de crédito de los cuales había sido alejado después de la moratoria de la deuda externa. En 1987, el país rompió con los acreedores internacionales como resultado de la profunda crisis de la balanza de pagos de cuentas externas provocada por el alza de las tasas de interés en los mercados internacionales a principio de los años 80. Este esfuerzo por estabilizar la economía y reconstruir la credibilidad internacional del país fue conducido dentro de los principios del llamado Consenso de Washington. El conjunto de políticas macroeconómicas concebidas para restaurar la estabilidad económica, combinado con una serie de medidas de liberalización que apuntaban a reformas estructurales, bautizadas en esta ocasión como “*consensos*” por el economista John Williamson, eran las directrices y el guion de políticas económicas que los países en desarrollo aplicaban para tratar de superar la crisis (Mirowski y Phehwe, 2009). Brasil era uno de estos países que en 1994 logró



estabilizar la economía venciendo la hiperinflación<sup>20</sup> tras la implementación de un exitoso plan económico que incluyó el cambio de la moneda al actual real (R\$).

Como parte del proceso de estabilización económica, Brasil promovió reformas estructurales que incluyeron una profunda reorganización de las cuentas del sector público, privatización de innumerables empresas estatales, desreglamentación de sectores industriales claves como el de la explotación del petróleo, y dio continuidad a la política de liberalización comercial y financiera iniciada a principio de los 90. La agenda del Consenso de Washington paulatinamente rescató la credibilidad del país que superó el difícil final de los años 90 y el principio del nuevo milenio. Tras una nueva crisis de balanza de pagos en 1998 y 1999 se estableció el régimen de metas de inflación conducido por una autoridad monetaria que gozaba entonces de una casi independencia institucional. En este escenario, Brasil en la década de los 2000 se ve razonablemente preparado en términos macroeconómicos para ser uno de los países en desarrollo que más se beneficia con el *boom* de las *commodities* en el comercio exterior que estaba a punto de iniciarse, resultado del crecimiento chino que se aceleraba y que alcanzó entre 2003 y 2007 un crecimiento medio superior al 10% al año<sup>21</sup>.

En este escenario los mercados de capitales brasileños sufren una gran expansión, especialmente, los mercados de acciones impulsados por el proceso de privatización de los años 90, el *boom* de las *commodities* de la década siguiente y el descubrimiento de nuevas reservas de petróleo en la costa brasileña con el país atrayendo un sustancial flujo de capitales. La estabilización de la economía, las reformas estructurales y la coyuntura favorable que siguió, llevó a la capitalización del mercado IBOVESPA a alcanzar casi el 80% del PIB en 2007 frente a niveles inferiores al 5% del PIB 15 años antes. El valor total negociado también ha saltado de niveles casi despreciables al 40% del PIB. En cuanto a los mercados de deuda pública, se expandieron en función de la estabilización de la moneda y del mercado de tasa de interés y como fuente de financiación del sector público que cambia deuda externa por doméstica en ese período. Los mercados de crédito privado bancario y otras instituciones de crédito se expandieron, especialmente a partir de los años de bonanza económica (2005/2006) saliendo de niveles que oscilaban entre el 30 y 40% del PIB en los 90 a niveles próximos al 70% del PIB.

---

<sup>20</sup> El CPI en 1994 alcanzó el 2.076% al año. Fuente: Datos del World Bank <http://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?page=4>.

<sup>21</sup> El crecimiento del PIB chino entre 2003 y 2007 fue del 10,0%; 10,1%; 11,3%; 12,7%; 14,2%, respectivamente. Fuente: Datos del World Bank. <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?page=1>.

Después de esta larga exposición sobre la fenomenología de la *financiarización* con la descripción empírica del fenómeno y los *hechos estilizados* que la explican, en el próximo apartado se profundiza en la evolución institucional del capitalismo hasta llegar a la versión financiera de la actualidad, la evolución de las corporaciones en este contexto y el poder de los mercados de capitales en tiempos de supremacía de la lógica financiera, especialmente, sobre el gobierno corporativo de las empresas.

### **1.3.2. Evolución institucional de las corporaciones**

---

La desvinculación del capital de la esfera productiva, en terminología marxista, la “*fetichización*” del capital financiero en forma de mercancía es un fenómeno que se verifica a partir del final del siglo XIX resultado de la institucionalización del moderno concepto de corporaciones. La consolidación de la relación crédito / inversiones y propiedad, en forma de títulos, acciones, que representan la propiedad del capital, según apunta Minsky en su tipología evolutiva del capital citado por Pineault (2001).

Las consecuencias de esta evolución institucional son, por un lado la movilización de los recursos financieros que se convierten en capital productivo, desasociado de la propiedad de los títulos que les corresponden, que funcionan como una especie de deuda a largo plazo, que permite y estimula inversiones de capital intensivo. El capitalista pasa a la condición de rentista que posee la propiedad de un título, una mercancía financiera, que devenga el derecho de percibir rendimiento. Esta mercancía tiene un valor correspondiente al valor presente de los flujos de beneficios futuros del capital productivo, y puede ser negociada por sus titulares. Este sería la fundación y marco institucional del paso del capitalismo industrial a su versión financiera. Como Pineault (2001) apunta, sería este el primer paso rumbo a la *financiarización* por la desvinculación del dueño del capital del propietario del capital productivo que se transmuta en su versión “*financializada*” de títulos y bonos.

La otra consecuencia es que a medida que el proceso de *financiarización* de los mercados avanza, la concepción económica de las modernas corporaciones de separación de los intereses de los propietarios de aquellos directamente responsables de la gestión, descrito en estos términos, originalmente, por Berle y Means (1932), acaba siendo cohabitada por la lógica financiera. La gestión del capital productivo en las corporaciones pasa a ser autónoma en relación al propietario del capital y se orienta a

los intereses de la organización y no de los capitalistas y emprendedores tomados individualmente.

En los cuarenta años que van desde la década de los 90 del siglo XIX, hasta mediados de la década de los 30 del siglo XX, el concepto de corporación pasa por un proceso de creciente institucionalización. En este período, empresas de gran porte dispersas entre las mayores jurisdicciones comerciales del mundo se organizaron en forma de corporaciones, y las características funcionales centrales de esta forma eran esencialmente idénticas entre estas jurisdicciones. Estas características que perduran hasta la actualidad son (1) la completa personalidad jurídica, que incluye la autoridad de la empresa para contratar y vincular a estos contratos activos que tienen propiedad propia, independiente de los dueños de la firma; (2) responsabilidad limitada para los propietarios y gestores; (3) propiedad compartida por inversionistas de capital; (4) gestión delegada bajo un consejo de administración; y (5) acciones transferibles (Hansmann y Kraakman, 2000).

Estas adaptaciones institucionales fueron fundamentales para el fortalecimiento de la personalidad jurídica y de la autonomía de las corporaciones en detrimento de los intereses de los accionistas como propietarios individuales (Pineault, 2001) en un contexto en que era oportuno económicamente que esto evolucionara de esta manera. El propietario o accionista es reducido a la condición de titular de un interés, un rentista que tiene derecho a percibir rendimientos devengados a partir de los beneficios generados por la organización, sin comprometer la capacidad de esta organización de perpetuarse como entidad independiente y separada del accionista. Estas características de las corporaciones, tanto individualmente como en combinación, trajeron importantes eficiencias en la forma de organizarse de las grandes empresas con múltiples propietarios, que pasaron a ser conocidas como sociedades anónimas, que acabó por consolidarse y dominó los mercados económicos desarrollados en prácticamente todas las jurisdicciones (Hansmann y Kraakman, 2000).

La institucionalización de la separación de propiedad y gestión, que explica en mucho el éxito de la forma de organización en corporaciones, conllevó una nueva dimensión a la problemática de lo que se ha convenido en llamar en la literatura económica “*problemas de agencia*”. Esto se da en los entornos corporativos cuando los responsables de la gestión “...can serve their own pockets better by profiting at the

*expenses of the company than by making profits for it*”<sup>22</sup>, como refieren Berle y Means (1932). Esta preocupación no es contemporánea de la institucionalización de las corporaciones, ya se encontraba presente en “*La riqueza de las naciones*” de Adam Smith (1776), considerada la primera obra clásica de la economía moderna:

*“The directors of such companies, however, being the managers rather of other people’s money than of their own, it cannot well be expected that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private copartnery frequently watch over their own. Like the stewards of a rich man, they are apt to consider attention to small matters as not for their master’s honour, and very easily give themselves a dispensation from having it”*<sup>23</sup>.

Este comportamiento oportunista de los gestores en que prevalecería la negligencia y la abundancia al extrapolar sus prerrogativas en detrimento de los intereses de los accionistas siempre ha constituido una preocupación de la gobernación corporativa desde los orígenes de la actividad empresarial. Y estas potenciales desviaciones de comportamiento justificarían el estricto control y vendrían a justificar las presiones de los mercados de capital sobre la gestión de las corporaciones durante el siglo XX.

El riesgo resultante de los problemas de agencia, como razonan Jensen y Meckling (1976), representa un costo intrínseco para las organizaciones donde hay separación de la propiedad y la gestión como las compañías de capital abierto (*public traded companies*). Este riesgo se ve materializado de distintas formas en la evolución de los mercados de capitales y de las corporaciones en las décadas de la posguerra. Mientras la economía vivía el período de mayor prosperidad de la historia económica, la pulverización de la propiedad de las corporaciones verificada en el mercado bursátil norteamericano por un lado; y la hermeticidad de los mercados de capitales en la Europa occidental (especialmente, en Alemania y Francia) de marcada concentración de la propiedad y restringido número de accionistas acabaron resultando en una estructura opaca e insensible a los intereses y a la lógica de los mercados de capital (Aglietta y Rebérioux, 2005).

La llamada Edad de Oro fue construida sobre cimientos que se contraponían al fundamentalismo del libre mercado clásico que se colapsó en el período de entreguerras

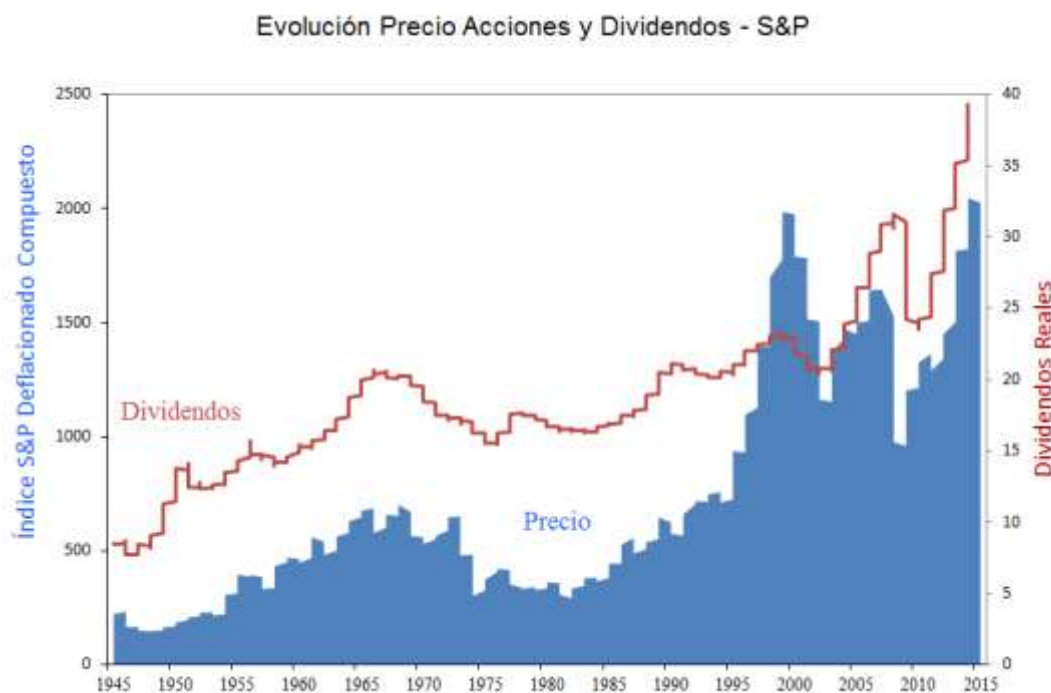
---

<sup>22</sup> Traducción del autor: “*pueden servir mejor a sus propios bolsillos teniendo ganancias o extrayendo ventajas a expensas de la compañía que generando beneficios para esta*”.

<sup>23</sup> Traducción del autor: “*De los directores de estas compañías, sin embargo, siendo los gestores antes del dinero de otras personas que del suyo propio, no se puede esperar que cuiden de estos recursos con la misma ansiosa vigilancia con que los socios en sociedades privadas frecuentemente cuidan de sus recursos. Como los guardianes de un hombre rico, están preparados para prestar atención a temas menores no por la honra de su maestro, y muy fácilmente se permiten una dispensa para dejar de hacerlo*”.

y estaba marcada por un significativo grado de regulación de los mercados financieros e intervencionismo estatal a través de las políticas macroeconómicas que se consolidaron en el período de posguerra. Además, esta era fue marcada por oligopolios y mercados relativamente cerrados a la competencia externa. Es el auge del “*managerial capitalism*”, en el que las organizaciones y los ejecutivos que las representaban gozaban de un alto grado de autonomía de los mercados financieros (Orhangazi, 2008). Un indicativo de este patrón de comportamiento es el destino de las ganancias producidas. En este período los beneficios generados por el sector corporativo son en gran medida reinvertidos en las propias corporaciones para desarrollo de nuevas tecnologías, productos, marcas y expansión de mercados en perjuicio de la distribución de dividendos (ver gráfico 1.11) u otras formas de remuneración directa al accionista como la recompra de acciones. También en este período era prácticamente inexistente el riesgo de las llamadas adquisiciones hostiles (*hostile takeover*) de corporaciones, dadas las limitaciones del mercado de capitales y la fuerza de los oligopolios.

**Gráfico 1.11: Evolución del índice de precio del mercado bursátil estadounidense S&P y dividendos (1945 a 2015).**



Fuente datos: <http://www.econ.yale.edu/~shiller/data.htm>.

De esta forma no es extraño que el control y el eficiente manejo de los conflictos de interés entre los gestores y los accionistas, los denominados costos de agencia, pasen a

ser una de las principales preocupaciones y principal objeto de estudio de los mecanismos de gobernanza corporativa que logran prominencia a partir de este período. El intento era tratar de hacer coincidir, a través del establecimiento de adecuados mecanismos de gestión e incentivos, los objetivos de los agentes y de los propietarios que delegan parte de sus prerrogativas de control pretendiendo la maximización de sus resultados económicos. Y el mercado de capital pasa a desempeñar un papel relevante en este proceso de alineación de los intereses entre los directivos de las organizaciones y los accionistas.

### **1.3.3. La fuerza de los mercados de capitales**

---

Los conceptos de protección de los intereses de los accionistas asociados al ideario del “*neoliberal collective thought*” (pensamiento colectivo neoliberal) para el cual tentativas o arrebatos intervencionistas en detrimento de las fuerzas económicas de los mercados libres darían como resultado restricciones a las libertades individuales, comprometiendo el estado democrático de derecho (Hayek, 2010), lanzan las bases de un nuevo orden en la gestión de las empresas. Friedman (1962), en su libro “*Capitalism and Freedom*”, declaraba que pocas tendencias podrían socavar más los principios de la sociedad libre tanto como la aceptación, por parte de las corporaciones, de su responsabilidad social, además de lograr el máximo de beneficios posible para los accionistas. En pocas palabras, la función social de la empresa se resumiría en generar beneficios a sus accionistas y eso sería todo.

La gestión y la gobernanza en este entorno y bajo este ideario se plasman en la idea de que la función primordial de las empresas es garantizar los intereses de los propietarios del capital. Así, los manuales de buenas prácticas corporativas comunican un concepto específico de responsabilidad de la firma y de sus ejecutivos, el *shareholder value* o *shareholder sovereignty* (valor o soberanía de los accionistas), según los cuales una empresa bien administrada es necesariamente una empresa al servicio de los intereses de los accionistas, y el criterio definitivo de actuación y evaluación es el alza del valor de mercado de las acciones (Boyer, 2000, Aglietta y Rebérioux, 2005).

Este dominio de lo económico de las mentes y de los corazones con la creencia inamovible en las fuerzas y en la eficiencia de los mercados de la predicación neoclásica y la *financiarización* que ha encontrado suelo fértil para evolucionar en todo su esplendor en el entorno institucional neoliberal, tiene consecuencias profundas para el

control de las corporaciones. Los efectos en la esfera privada del colapso de la edad de oro económica en la que las corporaciones y la élite ejecutiva de “*tecnócratas*” que las dirigían en grandes conglomerados, a menudo insensibles a los intereses de los accionistas, empiezan a perder poder y dejan de ocupar una posición de soberanía en el sistema (Aglietta y Rebérioux, 2005). En verdad, como se verá más adelante, no es que, necesariamente, esta élite corporativa perdiera poder, pero vería sus intereses compartidos y alineados con los de los accionistas y los de los mercados financieros.

Los EE.UU. fueron vanguardia en promover la transferencia del poder de la tecnocracia gerencial de los áureos años del “*managerial capitalism*”, que derivaba su influencia del íntimo conocimiento de la organización a la cual pertenecía, a los accionistas y los gestores responsables de la administración de los recursos de estos últimos que pasan a monitorear la gestión de las corporaciones atentamente con miras a maximizar el retorno sobre el capital invertido (Dore, 2008). Los intereses financieros de los que tienen los títulos de propiedad sobre las corporaciones se vuelven soberanos en este juego, con el capitalismo dominado por los grandes inversores e inversionistas institucionales (fondos mutuos y fondos de pensiones). Estos empiezan a ejercer una presión creciente sobre los gestores que están en el control de las corporaciones que componen sus carteras de inversiones a fin de obtener el mayor retorno posible. Esto lleva a una mejora de la gobernanza y a una preocupación de los gestores para trabajar en favor de los inversores, lo que, en teoría, beneficiaría a todo el sistema económico (Rajan y Zingales, 2004, pág. 82).

La evolución de los mercados financieros en sofisticación y en volumen de capitales lleva a una explosión del número de operaciones de fusiones y adquisiciones. Según datos del *Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances* (IMAA) el número de operaciones de M&A<sup>24</sup> internacionalmente saltó de un poco más de 3.000 transacciones, con un valor total negociado de aproximadamente 250 mil millones de dólares en 1985, a un pico de casi 50.000 operaciones anuales con un valor total en transacciones del orden de 5 billones de dólares en 2007<sup>25</sup>. Muchas de estas operaciones al final de los años 80 fueron resultado de ofertas hostiles (*hostile takeover*) hechas viables a través de sofisticadas operaciones con alto grado de apalancamiento financiero (*leveraged*

---

<sup>24</sup> Mergers & Acquisitions

<sup>25</sup> Fuente: Datos compilados por el “Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances” (IMAA) a partir de fuentes propias y de Thompson Financial. <http://www.imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions.html>.

*buyout*) concertadas por grandes inversionistas en asociación, o no, con bancos de inversiones<sup>26</sup>.

Estas operaciones de fusiones y adquisiciones, bajo la lógica financiera que comenzaba a imperar, se transformaron en una modalidad de control ejercido desde fuera de las empresas que, en caso de desempeño por debajo de las expectativas del mercado, corrían el riesgo de sufrir una tentativa de toma de control por parte de inversionistas “*hostiles*” que comprarían bloques de acciones de accionistas insatisfechos, y con precaria o circunstancial involucración en la corporación, acabarían por obtener el control accionarial. Una vez en posesión del control, la gerencia de la empresa era reemplazada y se hacían reestructuraciones encaminadas a extraer el máximo valor posible a través de sinergias y mejoras de eficiencia.

Esta coyuntura ha llevado a una reacción de auto conservación de la casi totalidad de las compañías, viéndose obligadas a reestructurar sus operaciones en un esfuerzo por evitar ser fusionadas por otra compañía (Aglietta y Rebérioux, 2005) o adquiridas por “*corporate raider*”, fondos de *private equity* (capital inversión) y otros operadores del mercado como fondos de cobertura (*hedge funds*), que suelen hacer centenares de miles de millones en ganancias en la concertación, ejecución y arbitraje de operaciones de M&A.

Como todo en esta vida, especialmente bajo la hegemonía de la libertad de mercado, “*there ain't no such thing as a free lunch*”<sup>27</sup>, se pasó la factura a otros factores de producción para que los intereses de los accionistas, en última instancia del capital, se vieran favorecidos de esta manera y en esta cantidad (Lazonick y Sullivan, 2000). Así, no hay que sorprenderse por las evidencias empíricas de las últimas décadas del aumento regresivo en los patrones de distribución de la renta y patrimonio; el socavamiento en la calidad de vida y la precarización de las condiciones de trabajo para una parte significativa de los trabajadores, y un masivo crecimiento del poder de las corporaciones en detrimento de los controles tradicionales, ejercidos por el estado y por los sindicatos (Harvey, 2010). Sin mencionar la caída de las redes de protección social del estado de bienestar que comprometen el tejido social con los estados presionados para ofrecer un ambiente de negocio cada vez más atractivo a los capitales, lo que significa a menudo precarización de las condiciones generales de trabajo en nombre de

---

<sup>26</sup> Según investigación de B.W.A. Möhlmann, compilando datos de Thompson Financial entre 1986 y 1989 el número de ofertas hostiles en los EE.UU. alcanzó el 25% del total de las transacciones en dos oportunidades.

<sup>27</sup> “No hay nada como un almuerzo gratis”



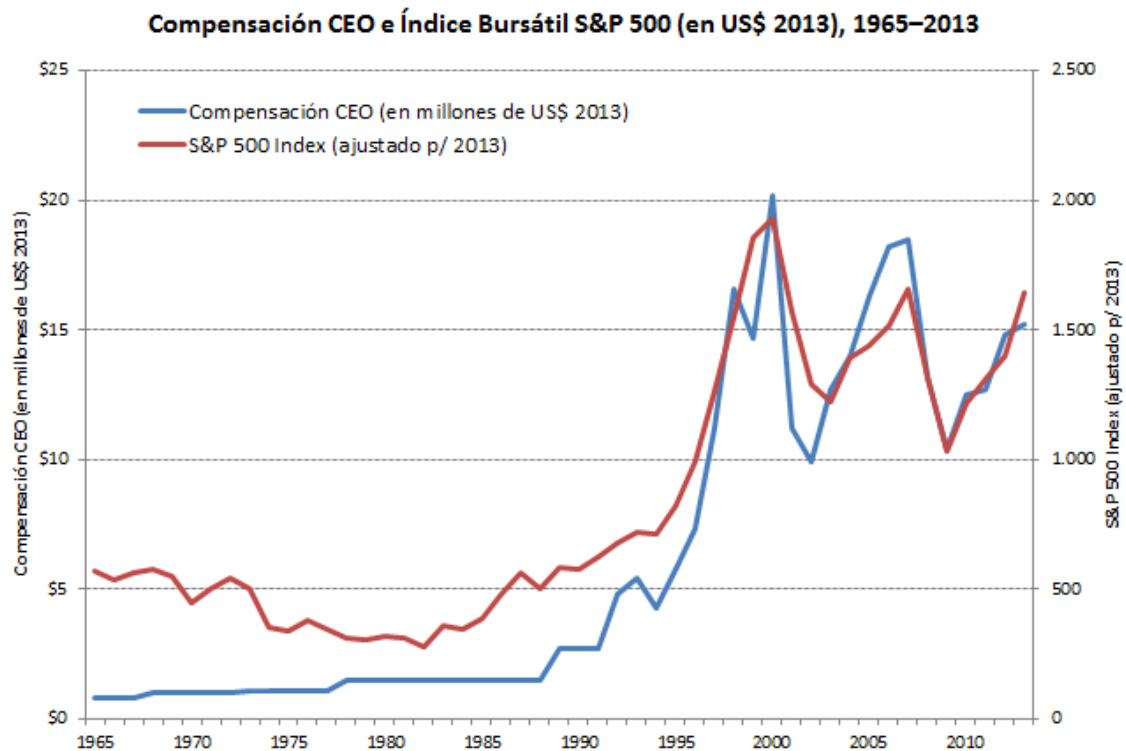
la mejora de la productividad. Incluso los trabajadores que logran mantener sus empleos acaban por sentirse más inseguros, con sus empleos en riesgo, porque saben que los niveles elevados de desempleo, la incesante busca por la eficiencia y el bajo nivel de protección social pueden hacer que sus vidas cambien, de un golpe, a peor (Stiglitz, 2013).

En este proceso de caída de las barreras para favorecer la acumulación, con el objetivo de hacer que la balanza se incline a favor de los intereses del capital, los mercados financieros con la *financiarización* de las prácticas han promovido la cohabitación de los intereses de aquellos que de alguna forma podrían comprometer este proceso con sus decisiones dentro de las estructuras de gobierno corporativo. La alta gerencia de las grandes corporaciones, sistemáticamente, ve su remuneración vinculada al valor de las acciones. En este sistema, la compensación de los altos ejecutivos de la élite corporativa pasa a estar formada por un creciente componente variable. La remuneración variable y las opciones sobre acciones (*stock options*) transforman a los altos ejecutivos en socios de hecho de los accionistas y por lo tanto de los mercados de capitales que tienen los títulos de propiedad de las empresas a través de los inversionistas institucionales. El gerente pasa de la condición de un simple gestor a la de un accionista administrador (*shareholding manager*) volviéndose de una vez agente y principal (Sison y Fontrodona, 2013). Cuanto mayor es la valorización de las acciones, mayor es el paquete de remuneración.

El alineamiento de los intereses de la alta gestión con los de los accionistas en esta ética de preservar los intereses de estos últimos, retóricamente, alejando y minimizando la posibilidad de que las corporaciones giren a tener “estallidos” de conciencia social y el surgimiento de otros problemas de agencia en detrimento de la acumulación de capital, ha posibilitado que las élites de los entornos corporativos se enriqueciesen como nunca en la historia en proporción al aumento del valor de los mercados de capitales en las últimas décadas, como demuestra la evolución del paquete de compensaciones de consejeros delegados en los EE.UU. en los gráficos 1.12 y 1.13 (Davis y Mishel, 2014). A partir de 1990 se verifica una verdadera explosión de las compensaciones de los ejecutivos, mayoritariamente, compuestas por *stock options*. La reducción de los tipos impositivos marginales para las rentas más altas también ha jugado un papel en esta tendencia como apunta Piketty (2013). Sin embargo, el hecho es que este arreglo institucional al hacer converger los intereses de la gestión con los de los accionistas, y la reducción de tipos impositivos de las remuneraciones más altas, especialmente, sobre

las ganancias de capital ha llevado a que el total de las compensaciones de los consejeros delegados (CEO)<sup>28</sup> de las corporaciones estadounidenses saltase de 25 a 30 veces el sueldo medio de los trabajadores en los EE.UU., a multiplicarse por unas asombrosas 383 veces en 1999, y por 351 en 2006, inmediatamente antes de la crisis financiera; y una vez superado los momentos más agudos del derrumbe financiero volvieran a niveles de 300 veces ese sueldo.

**Gráfico 1.12: Evolución de la compensación de los consejeros delegados (CEO) en relación al mercado bursátil estadounidense S&P (1965 a 2013).**



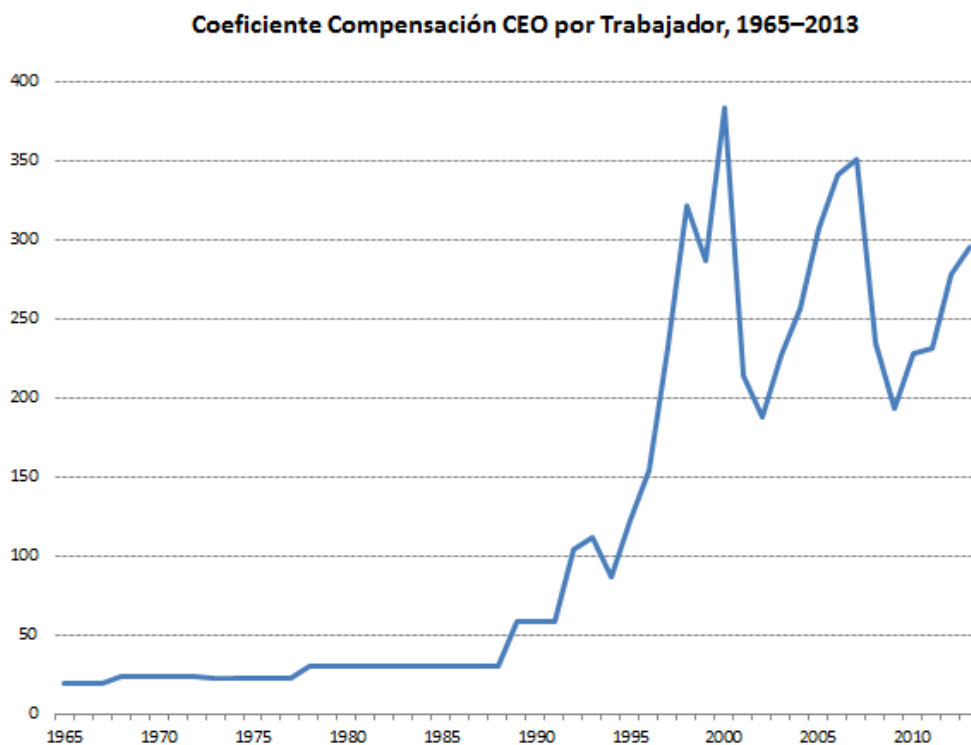
Fuente datos: [Economy Policy Institute](http://www.epi.org/publication/ceo-pay-continues-to-rise/). <http://www.epi.org/publication/ceo-pay-continues-to-rise/>.

La narrativa o retórica para justificar esta prominencia de los intereses de los accionistas y el favorecimiento de un pequeño grupo que goza de gran poder e influencia (las altas castas de los ejecutivos) en el sistema, se basa en la confianza plena en la eficiencia de los mercados con argumentos que más se acercan a la ideología que a evidencias empíricas y no se sostienen ante una mirada más cuidadosa. La explosión de la compensación de los ejecutivos para los fervorosos defensores del pensamiento colectivo neoliberal (*neoliberal collective thought*) no sería nada más que el resultado de la excepcional contribución aportada por estos individuos a la productividad general

<sup>28</sup> CEO: Chief Executive Officer. Máximo responsable de las operaciones de una compañía.

de las corporaciones en las que trabajan y de la economía en general. La compensación sería, en estos términos, una función directa de la productividad marginal de estos individuos. Sin embargo, como argumenta Piketty (2013), llega a ser ingenuo defender este punto de vista, así, de forma tan simplista, comparando y tratando estas funciones, que son por naturaleza únicas, como si fuesen de trabajadores de líneas de producción. La vida es un poco más complicada que esto, especialmente, cuando se consideran y se introducen las hipótesis de informaciones imperfectas en los modelos económicos clásicos tratando de acercarse a la realidad. Como irónicamente concluye Piketty (2013) al comentar las imperfecciones y distorsiones en la determinación de la compensación de las altas esferas de la jerarquía corporativa, que acaban, con frecuencia, en decisiones francamente arbitrarias e influenciadas por las relaciones jerárquicas y por el poder de negociación de los individuos involucrados: *“It may be excessive to accuse senior executives of having their ‘hands in the till’, but the metaphor is probably more apt than Adam Smith’s metaphor of the market’s invisible hand”*<sup>29</sup>. En la práctica, la mano invisible ya no existe o ha desarrollado un serio caso de artritis en la era del capitalismo financiero.

**Gráfico 1.13: Evolución de la compensación de los consejeros delegados (CEO) en relación a la remuneración de los trabajadores en los EE.UU. (1965 a 2013).**



Fuente datos: [Economy Policy Institute. http://www.epi.org/publication/ceo-pay-continues-to-rise/](http://www.epi.org/publication/ceo-pay-continues-to-rise/).

<sup>29</sup> Traducción del autor: *“Quizá sea excesivo acusar a los ejecutivos seniors de tener la mano en la ‘caja registradora’ pero la metáfora es probablemente más adecuada que la de la mano invisible de los mercados de Adam Smith”*.

Esta tendencia no se circunscribe solo a EE.UU. y a Gran Bretaña, que históricamente se muestran más tolerantes con la remuneración de los altos ejecutivos. Como argumentan Hansmann y Kraakman (2000), con quienes coinciden en esencia Aglietta y Rebérioux (2005), a pesar de la aparente divergencia en los sistemas de gobernanza, la propiedad compartida, los mercados de capital y culturas de negocio, entre los países desarrollados, la legislación y las prácticas corporativas influenciadas por la globalización y, especialmente, por el consenso normativo que da prevalencia a los intereses de los accionistas, incluidos los accionistas no controladores, han alcanzado un alto grado de uniformidad y de convergencia. Así, el escenario de las estadísticas estadounidenses es cada vez más frecuente en otros países, en menor o mayor grado, con sus supuestos beneficios y sus muchas imperfecciones y vicios propagados por los mercados en todo el mundo.

Un reciente estudio de la Universidad Lancaster y del CFA UK<sup>30</sup> (Hass, Liu, Young y Zhang, 2014) sobre la remuneración de los ejecutivos concuerda con las críticas de diversos autores sobre los fallos del gobierno corporativo y de la ausencia de justificación racional basada en la productividad para explicar las altísimas remuneraciones de los altos ejecutivos cuando se echa una mirada más en detalle al desempeño de las empresas. La conclusión es que el paquete de compensación de los ejecutivos entre las empresas que componen el FTSE100 en la última década todavía es determinado por métricas de resultado simplista que guardan poca relación con los *drivers* (fuerzas impulsoras) que de hecho llevan a la generación de valor a largo plazo.

Métricas simplistas e imperfectas como *Earnings per Share* (EPS) y *Total Shareholder Return* (TSR) aún son frecuentes frente a otras que evalúan la creación de valor descontado el efectivo costo de capital. Estas métricas están sujetas a manipulaciones y favorecen el cortoplacismo de la alta dirección con acciones como fusiones y adquisiciones (M&A), operaciones de compra de acciones de la propia empresa (*share buybacks*), entre otras que no necesariamente mejoran el desempeño general de la compañía y por lo tanto la creación de valor a largo plazo. Como apunta el estudio: el riesgo de la excesiva confianza en estas métricas para la determinación de la remuneración de los ejecutivos es miopía en las inversiones, manipulación de las ganancias, excesiva toma de riesgos y amenazas a la cultura de estas organizaciones con

---

<sup>30</sup> CFA UK: *Chartered Financial Analyst* del Reino Unido.

programas de reestructuración e identificación de eficiencias sin límites para generar el máximo valor posible a corto plazo.

Aparte de esto, hay lo que se puede llamar “*usurpación de valor en la curva de valorización*”. El gobierno corporativo y los mercados financieros de la forma como se han institucionalizado y como se articulan propician a menudo oportunidades de arbitrajes en el tiempo (curva) dentro y fuera de las organizaciones. Los gestores que buscan ávidamente alcanzar los objetivos de remuneración variable y esperan la fecha de *vesting* (otorgar) del derecho de ejercicio de sus “*stock options*” por un lado; e inversionistas institucionales que especulan con el valor de las acciones de otro para venderlas al alza sacando las mayores ganancias posibles. Así, en muchos negocios, y hasta en sectores enteros, se vuelve cada vez más difícil determinar el valor real de las acciones y de las empresas en los cálculos de valoración (*valuation*) y si el valor económico de forma sostenible está siendo efectivamente creado. Lo que depende de factores intrínsecos y que se mantienen a lo largo del tiempo.

Piketty (2013, pág. 334) citando a Bertrand y Mullainathan se refiere a este fenómeno como “*pay for luck*”. Según el economista francés, los ejecutivos son muy bien recompensados en la mayoría de los casos por factores que están fuera de su influencia, que impactan positivamente en las ventas y en los beneficios de sus organizaciones, como por ejemplo, el estado general de la economía, crisis en los precios de materias primas (*commodities*), oscilaciones de las tasas de cambio, promedio del desempeño de otras firmas en el mercado. Los mercados financieros a su vez suelen hacer sustanciosas ganancias en este juego que claramente es de suma cero. Unos ganan otros pierden. Se crea muy poco valor a largo plazo. Ejemplos de esto se repiten por todo el mundo: las burbujas de las empresas de tecnología en 2001, la euforia de los mercados financieros que antecedieron al estallido de las burbujas inmobiliarias en los dos lados del Atlántico (2007/2008), el *boom* de los mercados de materias primas (*commodities*) agrícolas y minerales (en la década de los 2000) y el consecuente aumento del valor de las acciones de las empresas en estos sectores (petróleo y minería).

La introducción de planes de compensación vinculados al desempeño financiero para los ejecutivos es apenas uno de estos mecanismos de control externo de las corporaciones por parte de los accionistas que se están institucionalizando cada vez más como prácticas generalmente aceptadas por todo el mundo. El activismo accionarial por parte de los fondos mutuos y de pensiones han promovido sistemáticamente el uso de

medios legales para controlar la dirección de las empresas, como los derechos a voto vinculados a propiedad de títulos (acciones ordinarias); y la creciente independencia de los consejos de administración, con el nombramiento de directores independientes (Aglietta y Rebérioux, 2005).

#### **1.3.4. *The winner takes it all*<sup>31</sup>**

---

La hegemonía de la ética y del discurso de los mercados libres y eficientes y toda la concertación institucional de protección y, en última instancia, la prevalencia de los intereses de los accionistas y por lo tanto de los capitales frente a los otros factores de producción, especialmente, aquellos más vulnerables y menos organizados como el trabajo; o que no logran manifestarse autónomamente como los recursos naturales, ha influenciado decisivamente en las prácticas de las corporaciones, en particular en las no financieras. Según Crotty (2003) estas organizaciones se han visto especialmente afectadas en este cuadro por (1) la desaceleración de las tasas de crecimiento y la intensificación de la competencia en mercados claves que presionan los márgenes de beneficios a la baja; y (2) por un cambio de un mercado financiero más “paciente” a un mercado “impaciente”, bordeando la paranoia, que eleva las tasas de interés real, lo que ha forzado a las corporaciones a pagar una creciente proporción de su generación de caja operacional a agentes financieros, cambiando drásticamente los incentivos gerenciales, y por consiguiente, acortando el horizonte de planificación.

Esta forma de capital de casi neurótica naturaleza justificada y ungida por una narrativa virtualmente hegemónica entre los operadores del mercado, gobiernos y academia ha alcanzado el estatus de una cultura de prevalencia de los intereses financieros en detrimento de otras dimensiones y de los intereses de otras partes involucradas en el proceso productivo. Esto es lo que Dore (2008) llama “*the equity culture*” (cultura de las acciones) para la cual la defensa de los intereses de los accionistas es primordial, derivando de ahí la noción de que la sociedad viviría una especie de “*democracia del accionista*”. Ciertamente, este no era el espíritu de los principios que inspiraron a los autores de la Carta Magna inglesa, o de la Declaración de la Independencia estadounidense, o de la Declaración de los Derechos Universales del Hombre cuando se referían al imperio de las leyes, la igualdad y la democracia; sin embargo, la propia idea

---

<sup>31</sup> “El vencedor se lleva todo”. Referencia a la canción de “*The Winner Takes It All*” grabada y lanzada por el grupo pop Sueco ABBA en julio de 1980.

de democracia ha sido secuestrada por la ética de los mercados del discurso neoliberal con las implicaciones morales que esto conlleva.

En este sentido, es ilustrativo y sintomático del espíritu de este tiempo un discurso pronunciado en 2005 por el presidente de la Bolsa londinense citado por Dore (2008):

*“For the truth is that everyone in this country has an interest, direct or otherwise, in the health of the equity market. Whether it’s the traditional shop floor worker, the public sector employee, the middle manager, the boardroom executive, even the senior civil servant - our share owning democracy is a uniting national characteristic (Gibson-Smith, 2005)<sup>32</sup>.*

Este ejemplo de la lógica de la prevalencia de los intereses de los accionistas está por todas partes. Recientemente, hubo una polémica que involucraba al grupo Starbucks. El caso, del que informó *Tax Justice Network* (TJN)<sup>33</sup> y la prensa europea, causó un revuelo en una significativa parte de la población británica por la constatación de que la multinacional estadounidense Starbucks prácticamente no había pagado impuestos sobre sociedades en Inglaterra hasta aquel momento, a pesar del creciente volumen de negocios en el país. En lo que el periódico *Mirror* llamó jocosamente *“Detaxinated Coffee”*, la compañía utilizó paraísos fiscales en un clásico esquema de manipulación de precios de transferencia que un reportaje de la agencia Reuters sacó a la luz.

Lo más paradójico de esta polémica es que los esquemas utilizados por Starbucks y, dicho sea de paso, por 9 de cada 10 multinacionales consideradas competitivas actualmente, no eran ilegales. Esto causó perplejidad a una población que, indignada, ensayó un principio de boicot a los productos de Starbucks. Al final, la dirección de la compañía decidió pagar impuestos sobre la explotación de sus negocios en Inglaterra, incluso por encima de los que le exigía la legislación vigente por cuestiones de relaciones públicas y preservación del valor de las acciones (*equity*) e imagen de la marca.

En medio de la polémica, la declaración de un líder del Congreso Irlandés de Sindicatos (ICTU en sus siglas en inglés) resumió la perplejidad y lo incómodo del tema en su dimensión ética y moral:

---

<sup>32</sup> Traducción autor: “La verdad es que todos en este país tienen un interés, directa o indirectamente, en la salud del mercado de capital. Sea un trabajador de fábrica, un funcionario, un gerente medio, un ejecutivo de un consejo de administración, hasta un alto funcionario – nuestra democracia compartida es una característica nacional que nos une a todos”.

<sup>33</sup> *Tax Justice Network* (TJN) es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro que lucha por un sistema tributario más justo y socialmente responsable.

*“The retail and private sector service sector has been particularly badly hit during this recession. Hundreds of small businesses and thousands of workers in shops, bars, hairdressers and cafes have lost their jobs as over a quarter of retail spaces in Belfast and across Northern Ireland lie empty. (...) But there is another reason why locally-owned small businesses are going under – they are being forced out of the game by the unfair competition from multinational corporations such as Starbucks who use tax avoiding scams which are perfectly legal but fundamentally immoral”<sup>34</sup>.*

En esa ocasión un miembro del *Chartered Institute of Tax* en defensa y justificación de dichas prácticas contables y fiscales afirmó que los administradores de las empresas tienen la obligación fiduciaria para con sus accionistas de evitar el pago de impuestos. Esta argumentación, que más se asemeja a una excusa, desvela la lógica que prevalece en la jerarquía de los intereses protegidos y tutelados por las organizaciones, en este particular caso, en materia fiscal. Aunque no exista en la legislación ninguna orientación explícita de que se debe evitar pagar impuestos por el bien de los accionistas, la moral dominante de preservación de los intereses financieros de estos últimos, justifica la interpretación en este sentido validando todos los esfuerzos, manipulaciones, *lobbies* e ingenierías fiscales que puedan minimizar la carga tributaria.

Como destaca la TJN sobre el caso Starbucks, no hay en la legislación societaria británica (*Company Acts, 2006*) ninguna orientación en absoluto sobre el deber de los administradores de pagar menos impuestos. Siempre se hace necesario el ejercicio del juicio, y es esencial la buena fe. Claro que existe el deber de proteger los intereses de los accionistas (incluidos aquí los mercados financieros) pero estos deben ser tutelados teniendo en consideración las otras partes, directa o indirectamente, involucradas en las actividades de la empresa, como clientes, consumidores, proveedores, trabajadores, las comunidades en las que actúan, los gobiernos, el medio ambiente, con una perspectiva de las consecuencias de sus actos a corto y largo plazo.

Según la OCDE, la creciente globalización e integración de las economías, las cadenas de suministro globales favorecidas por los avances de la tecnología entre otros factores han propiciado a las MNC (compañías multinacionales) oportunidades de reducir sustancialmente la factura fiscal de sus operaciones con sofisticados y cada vez más

---

<sup>34</sup> Starbucks scandal: company directors do not have a duty to avoid tax. <http://taxjustice.blogspot.ch/2012/10/starbucks-scandal-company-directors-do.html>. Traducción del autor: “Los sectores minorista y de servicios privados han sido particularmente y severamente afectados durante esta recesión. Cientos de pequeños negocios y millares de trabajadores de tiendas, bares, peluquerías y cafés han perdido sus empleos y una cuarta parte de los locales comerciales de Belfast y en toda Irlanda del norte se encuentran vacíos. (...) Sin embargo hay otra razón por la que pequeños negocios de propietarios locales están fracasando –la competencia desleal de corporaciones multinacionales como Starbucks que usan formas de evasión fiscal que son perfectamente legales pero fundamentalmente inmorales les está sacando fuera del juego”.



agresivos esquemas de elusión fiscal. En esta disputa que denota, por un lado la obsesión cortoplacista y la visión estrecha de la lógica financiera, aprovechándose de las brechas y complejidad de las fiscalidades a su favor, y por otro, de la debilidad o ausencia de una gobernanza global, la mayoría pierde. Sean los gobiernos, que ven socavada la integridad de sus sistemas tributarios y su capacidad de financiar y proveer servicios e inversiones públicos en un proceso de asignación de recursos orientado por motivos fiscales que definitivamente no es óptimo; sean los ciudadanos en general (de a pie) que pasan a costear una parcela, proporcionalmente, mayor del precio de la civilización<sup>35</sup>; e incluso salen perjudicadas las MNC dado el riesgo en que ponen su reputación y la posibilidad de ponerse en situación de desventaja competitiva; sin mencionar las corporaciones domésticas y pequeños negocios que se ven expuestos a un contexto de competencia desleal por las distorsiones inducidas por los esquemas de “*base erosion and profit shifting*” (BEPS)<sup>36</sup>.

El caso tributario es apenas una de las facetas del desafío fundamental de reconciliar intereses diversos y conflictivos entre los actores claves involucrados en las cadenas de suministros (Locke, 2013). Como destaca Rodrik (2011) el enfrentamiento entre globalización y las políticas sociales domésticas es una de las características esenciales de la economía global. Y podemos añadir, del proceso de liberalización y desreglamentación producido por las políticas neoliberales en el cual la *financiarización* proliferó como nunca antes en la historia económica.

Tómese el caso de las relaciones capital-trabajo y los estándares que las regulan en todo el mundo. En la visión liberal clásica y la neoliberal actual las regulaciones del funcionamiento del mercado de trabajo y protecciones a los empleados tienen muy poco sentido económico y serían causa de distorsiones que llevarían, en última instancia, a un equilibrio de empleo por debajo del potencial. O sea, menos personas encontrarían trabajo en un mercado fuertemente regulado en comparación con otro más expuesto a las fuerzas del mercado libre. La única posibilidad de mantener el poder de compra del sueldo de los trabajadores o el aumento de la renta destinada al trabajo solo se da a través de incrementos de la productividad de las economías. Esto explica la predicación casi diaria e incesante en los periódicos por parte de las instituciones que representan e instrumentalizan el pensamiento y las políticas del neoliberalismo, en términos globales, como el FMI, la Comisión Europea, el Banco Central Europeo, la OCDE entre otros,

---

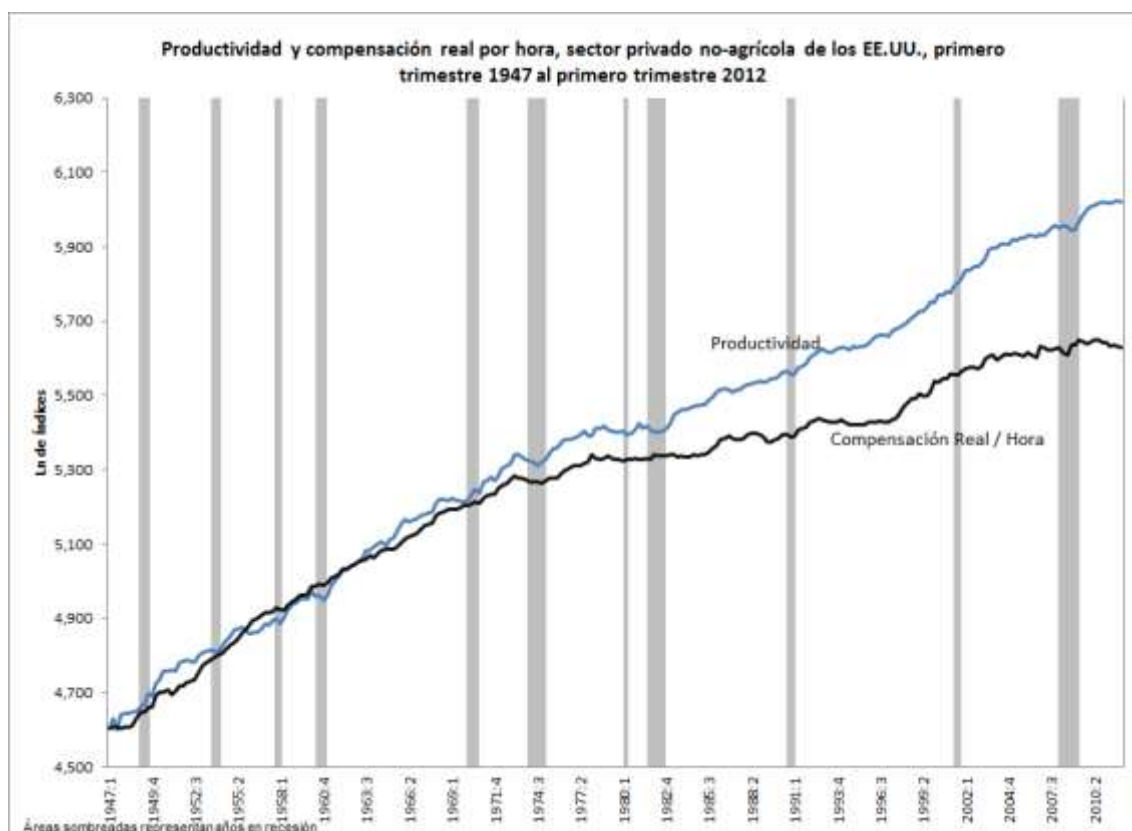
<sup>35</sup> Como concebido por Sachs, Jeffrey (2011). The price of civilization: economics and ethics after the fall.

<sup>36</sup> BEPS: *Base erosion and profit shifting*. Erosión de la base imponible y transferencia artificial de beneficios.

proponiendo reformas en los mercados de trabajo de países como España que padecen altas tasas de desempleo. La flexibilización sería el único camino posible para combatir el paro y garantizar a los trabajadores una mayor participación en el pastel de la economía.

El problema es que, mirando lo que viene sucediendo con la economía, especialmente, en las últimas tres o cuatro décadas, en lo que atañe al mercado de trabajo, los datos sobre productividad laboral y la compensación de los trabajadores cuentan una historia algo distinta de la defensa ardorosa e ideológica de la “*magia*” de las fuerzas de mercado.

**Gráfico 1.14: Productividad y compensación real del trabajo por hora en el sector privado no-agrícola de los EE.UU. (1947-2012).**

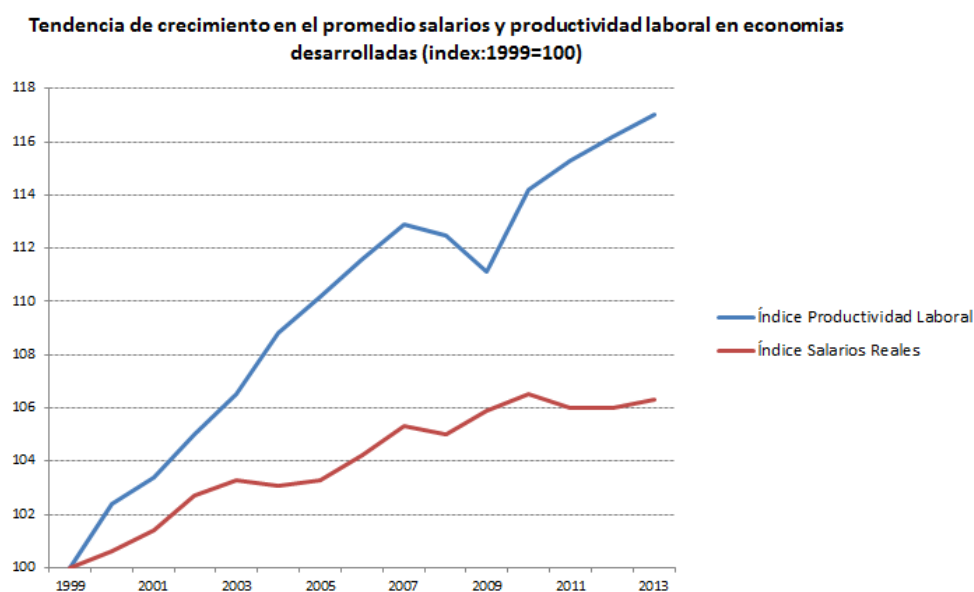


Fuente datos: The Division of Major Sector Productivity of the Bureau of Labor Statistics, 26 de Junio, 2012. El gráfico es una actualización de lo que consta en el artículo *"The compensation-productivity gap: a visual essay"* (by Susan Fleck, John Glaser, and Shawn Sprague), que ha sido publicado en *Monthly Labor Review* de Enero 2011. El sector no agrícola es una investigación estadística registrada y reportada por el U.S. Bureau of Labor Statistics destinada a representar el total de trabajadores estadounidenses de cualquier sector, excluyendo funcionarios, trabajadores domésticos, trabajadores de ONG y trabajadores agrícolas.

Tome por ejemplo la evolución relativa del factor trabajo en las últimas décadas versus el capital. El crecimiento de la productividad es la base para la elevación del nivel de vida, y la compensación del trabajo indica hasta qué punto los empleados se benefician

del crecimiento económico; la compensación real por hora es la medida del poder de compra de los trabajadores. El crecimiento en la productividad del trabajo da la medida de las inversiones en capital y tecnología de la información y la contratación de trabajadores más cualificados. Sólo es posible elevar de forma sostenible la compensación de los trabajadores a través de incrementos en la productividad. Dicho esto, ¿qué ha pasado desde el inicio de los 70 en los EE.UU., por ejemplo, con estos indicadores? El crecimiento real (ajustado por la inflación) de la compensación del trabajo ha quedado significativamente por detrás del crecimiento de la productividad del trabajo. Y esto no parece que haya sido un caso aislado de la economía estadounidense. Se observa el mismo fenómeno entre las economías desarrolladas en un intervalo más corto (1999 a 2013) pero que confirma la evolución de las estadísticas de los EE.UU.

**Gráfico 1.15: Índice de productividad laboral versus índice de salarios real en economías desarrolladas.**

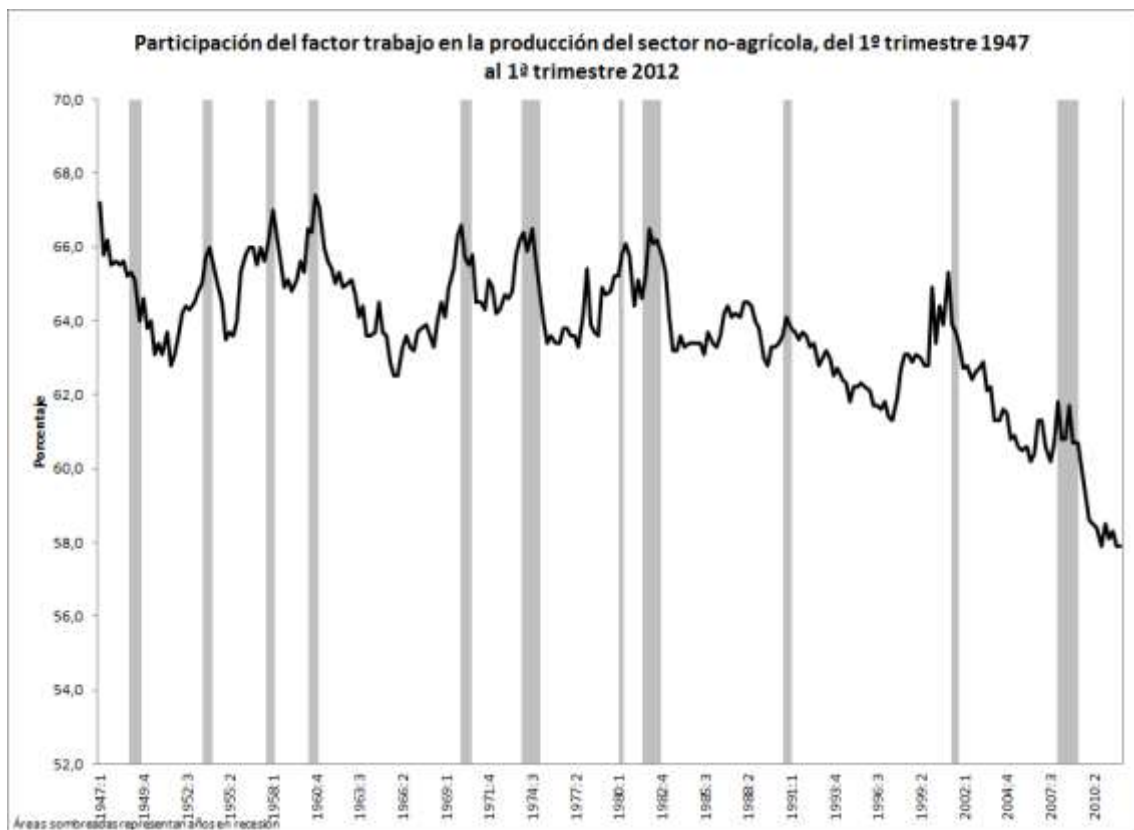


Fuente datos: ILO Global Wage Database. <http://www.ilo.org/global/topics/wages/lang--en/index.htm>.

Esto quiere decir que los trabajadores estadounidenses desde los años 70 vienen percibiendo una porción cada vez menor del pastel de la producción económica. Lo que era un 67% en el inicio de la década de los 70, en 2012 había bajado 10 puntos porcentuales. Cuando la porción de trabajo es constante o creciente, los trabajadores se benefician del crecimiento económico. Cuando la participación del trabajo cae, la brecha entre productividad y compensación del trabajo se expande. Concomitantemente,

la participación de los costos de otros factores de producción que incluyen aportaciones intermediarias y remuneración del capital (ganancias) pasan a tener una participación más grande del pastel.

**Gráfico 1.16: La participación del factor trabajo en la producción del sector privado no agrícola de los EE.UU. (1947-2012).**



Fuente datos: The Division of Major Sector Productivity of the Bureau of Labor Statistics, 26 de junio de 2012. El gráfico es una actualización de lo que consta en el artículo *"The compensation-productivity gap: a visual essay"* (by Susan Fleck, John Glaser, and Shawn Sprague), publicado en *Monthly Labor Review* de enero de 2011. El sector no agrícola es una investigación estadística registrada y ofrecida por el U.S. Bureau of Labor Statistics destinada a representar el total de trabajadores estadounidenses de cualquier sector, excluyendo funcionarios, trabajadores domésticos, trabajadores de ONG y trabajadores agrícolas.

No es necesaria mucha sofisticación matemática para sospechar que la curva de la creciente desigualdad, como se indica en el gráfico 1.3 de Piketty (2013), en la sociedad estadounidense guarda una estrecha correlación con la evolución de la participación en porcentaje del factor trabajo en la economía que acaba de ser presentada. EE.UU. es el país desarrollado donde esta dinámica de erosión del poder adquisitivo de una clase media, que paulatinamente viene perdiendo la ilusión del otrora “sueño americano”, se muestra con mayor intensidad. Sin embargo este es un fenómeno global, especialmente, si se considera que la economía estadounidense en gran medida aún da el tono de las prácticas y políticas en la economía mundial, en los mercados financieros, en los entornos corporativos y en el pensamiento económico manteniendo una influencia

trascendente en prácticamente todas las dimensiones de la sociedad. Como destaca el informe de Oxfam International (2014), en todo el mundo la desigualdad crece con una minoría pudiente llevándose un pedazo cada vez mayor del pastel de las rentas nacionales.

No es que el problema sea ciertos aspectos de la evolución de la sociedad e, incluso de la humanidad, que tienen una naturaleza de inexorabilidad como la globalización y el avance tecnológico. Como apunta Stiglitz (2013), en referencia a la primera, no es que la globalización sea buena o mala. El problema es cómo la sociedad y en particular los gobiernos gestionan sus efectos. Hasta la fecha se puede decir que los gobiernos y la sociedad en general han suspendido en la tentativa de reconciliación de intereses diversos y conflictivos al navegar en el mar de contradicciones de la economía global de manera responsable y sostenible en las dimensiones económica, social y ambiental. El “fundamentalismo de mercado”, aun después de la crisis, como si no hubieran aprendido nada, insiste en que sólo se producirá crecimiento sostenible reduciendo sistemáticamente la intervención gubernamental y dejando a los mercados a su libre albedrío. Como se ha demostrado, esto perjudica la regulación y la capacidad gubernamental de actuar para contrarrestar la desigualdad (Oxfam International, 2014).

La renta se ha concentrado en las manos de unos pocos por toda una serie de factores que van desde políticas macroeconómicas mal concebidas o que han favorecido ciertos extractos sociales, o grupos de interés en detrimento de otros; políticas públicas equivocadas, o ausencia, o debilidad de otras en sectores claves como el de la educación y el de la salud; tributación crecientemente más regresiva, comprometiendo el precio que se paga por la civilización y la consecuente capacidad de actuar en el sentido de corregir las distorsiones de los mercados; incentivos miopes y distorsionados en los entornos corporativos; globalización de las cadenas de producción; y avances de la tecnología, en especial, de la tecnología de la información. El hecho es que la sociedad presenta señales de agotamiento de este modelo fundamentalmente erigido sobre la idea de crecimiento perpetuo en un espacio finito.

El actual consenso entre los economistas y dentro de los mercados financieros es que una economía capitalista saludable, en la que la mayoría de los capitalistas logran hacer un razonable nivel de ganancias, tiene que crecer, por lo menos, un 3% al año. Como apunta Harvey (2010), si se queda por debajo del 1%, los heraldos del Apocalipsis empiezan a vaticinar que hay recesión y que se está en crisis porque en esta situación se

hace más difícil alcanzar y, especialmente, superar los objetivos de acumulación. Así, si China crece a tasas más moderadas del 7% en lugar del 10% de la década pasada es señal de adelgazamiento económico y preocupación. Sin embargo, pocos cuestionan lo que significa crecer a estas tasas (3% al año) a largo plazo en la economía capitalista verdaderamente global de este milenio (la economía dobla de tamaño cada 23 años)<sup>37</sup>. La conjugación del capitalismo, en los términos actuales, y responsabilidad social y ambiental es más una *contradictio in terminis* o un dilema que algo que se pueda aceptar sin mayores objeciones.

#### **1.4. Globalización, neoliberalismo, financiarización: ¿qué queda de todo esto?**

---

En este capítulo introductorio se ha tratado de describir el entorno bajo el cual se analizará en los próximos capítulos la responsabilidad social corporativa (RSC) en los marcos del gobierno corporativo y en los espacios institucionales o los sistemas nacionales relevantes para el objetivo de esta investigación: España y Brasil. Estos supuestos o razonamientos económicos se han presentado sin la pretensión de promover una profunda teorización sobre el capitalismo y el funcionamiento de los mercados o agotar el tema, de naturaleza intrínsecamente inter y transdisciplinar. Sin embargo, este debe ser el telón de fondo fundamental para emprender un análisis crítico y teorizar sobre el comportamiento de las empresas y sus agentes en cualquier mercado o sector de la economía; e identificar los límites de la gobernación privada y el papel de las políticas públicas en el reto de impulsar y sedimentar comportamientos responsables por parte de la sociedad, y las corporaciones en particular.

Se considera que hay empresas que responden a la lógica de la maximización de las utilidades de los mercados globalizados en un contexto de creciente influencia y presión de los mercados financieros y de limitada o mitigada participación de los estados en la economía. Desde estos presupuestos se ha examinado la preponderancia de la esfera económica en la vida cotidiana, partiendo de una idea sencilla, de la observación de lo cotidiano, puede decirse que se vive en una era de finanzas. Finanzas que se insertan y son parte del moderno imaginario social de supremacía de lo económico. El dominio del paradigma económico en la esfera de las ciencias sociales reflejado en la consolidación del sistema de libre mercado en mercados globales a través de la emergencia y activación de una particular racionalidad corporativa que subyuga, cohabita o marginaliza los intereses que puedan poner en riesgo las ventajas corporativas. Los

---

<sup>37</sup> Tasa compuesta de crecimiento a 3% al año significa doblar el tamaño de la economía cada 23 años.

mercados, las entidades productoras de la verdad de la *biopolítica foucaultiana* o producto de la lucha sobre la verdad que trasciende a todo y a todos los axiomas del pensamiento colectivo neoliberal.

En esta secuencia, a partir de la evolución del pensamiento neoliberal y del virtual fundamentalismo en que este se encierra, presente en el apego a las ideas del libre mercado y de la eficiencia económica del mismo en la organización productiva, se han analizado brevemente las principales macrotendencias que moldean la realidad, lo cotidiano de la actualidad. La conjunción de estos hechos subliminalmente construida en sentido por la retórica neoliberal ejerce total influencia -económica, política y hasta espiritual- sobre países, corporaciones e individuos. La globalización, las políticas neoliberales, los avances tecnológicos, en especial las tecnologías de la información, al eliminar los obstáculos a la libre circulación del capital dieron plena salida a la tendencia a la *financiarización* siempre presente en el capitalismo corporativo. Constatar la fuerza y trascendencia de esta conjunción de factores ayuda a comprender y analizar críticamente las implicaciones que tienen para la convivencia y el contrato social. En este nexo de política-economía, que atraviesa y penetra la sociedad civil e influencia el espíritu y el comportamiento de las organizaciones, sean en la esfera pública o en la privada, en formas más amplias resultando en imperativos tecnocráticos que dictan los comportamientos socialmente aceptados y la elección de los vencedores y perdedores en la reconciliación de intereses diversos y conflictos en una realidad de desarrollo intrínsecamente contradictorio y profundamente inestable.

Se analizará a lo largo de esta investigación la presión a la que están sujetos los agentes económicos en la lógica de la búsqueda por la eficiencia y la acumulación sin fin del capitalismo, poniendo de relieve la cuestión sobre el nivel posible de responsabilidad social corporativa de las organizaciones dados los supuestos e imperativos de los mercados a las que están sometidas. Cuáles son las intenciones reales y las motivaciones en la implementación de sus prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad. Y si estas, aun siendo legítimas, no conviven con prácticas comerciales, mercadológicas, competitivas, tributarias e industriales no sostenibles.

La paradoja de entornos corporativos cada vez más volcados a temas de responsabilidad social y sostenibilidad en mercados que por su propio funcionamiento llevan a resultados en el valor agregado que a menudo no son sostenibles y responsables a largo plazo. Cuánta libertad tienen los agentes económicos y el Estado en sus elecciones en la

construcción de una ética de la responsabilidad social, es el debate que esta introducción quiere suscitar y que será desarrollado en los próximos capítulos. Lo que culminará con el análisis del sector farmacéutico y la influencia de los sistemas nacionales y la comprobación de las hipótesis a partir de los supuestos de globalización y *financiarización* y la trascendencia de la relación entre lo público y lo privado.



## **CAPÍTULO 2**

## **2. FUNDAMENTOS DEL GOBIERNO DE LA EMPRESA Y DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)**

---

El origen del término gobernar es la palabra latina *gubernare* que significa dirigir o pilotar una nave, un barco, término que fue a su vez préstamo del griego *kubernan*<sup>38</sup>. Fue a partir de la expresión latina del lenguaje marino que el término gobernar evolucionó al significado que tiene en la actualidad de regir y administrar una nave, un estado, una empresa que se supone debe ser bien conducida, llevada a buen puerto. La etimología del acto de navegación del término gobernar ayuda a comprender qué es el gobierno de empresa y a definir criterios de evaluación de lo que se considera un buen gobierno.

Así, en la evaluación crítica de la capacidad de las empresas de hacer elecciones verdaderamente libres en la promoción del desarrollo responsable en los tormentosos mares del mundo globalizado, sujetos a los vientos implacables de las políticas neoliberales y de los mercados financieros, conviene detenerse y profundizar en el análisis de la evolución histórica y teórica de los conceptos de gobierno de empresa. La teoría de la firma, las diversas teorías de gobierno corporativo y sus supuestos y cómo ha evolucionado hasta que, dentro de los límites de su marco teórico y práctica corporativa, fueron incorporados los preceptos de la responsabilidad social corporativa (RSC) y de la sostenibilidad.

### **2.1. La evolución de los fundamentos de la gobernanza corporativa**

---

Como en la navegación, el acto de gobernar una corporación está relacionado con la conducción con presteza y precisión de la organización, garantizando la seguridad y confort de los que se encuentran a bordo del buque y guardando los intereses de todos aquellos que, incluso no estando embarcados, tienen relación con, o sufren, las consecuencias de las maniobras de la nave de la organización.

La preocupación por el buen gobierno y la buena conducción de la nave de las corporaciones no es un fenómeno reciente en la historia del pensamiento económico y en la teoría de la gestión. Como se ha indicado en el capítulo previo, estaba presente

---

<sup>38</sup> Sobre etimología del término gobernar ver la interesante definición en la página web Etimologías de Chile: <http://etimologias.dechile.net/?gobernar>.

desde los orígenes de la institución de las modernas corporaciones, siendo citada por Adam Smith en “*La riqueza de las naciones*” que lanzaba las bases de los problemas de agencia (*agency problems*).

Bernie y Means (1932), en su obra maestra *The Modern Corporation and Private Property* al desarrollar el concepto de agencia dentro de la problemática de separación de propiedad y control, ya se veían envueltos en la cuestión de lo que sería una buena gestión para los intereses de todos aquellos de alguna manera implicados en, o afectados por, las acciones de organizaciones. Kaysen (1957), décadas después se refiere a una busca de sentido de corporaciones, en una concepción institucional en que la gerencia fuese responsable por los intereses de los accionistas, proveedores, clientes, empleados y público en general. Y finalmente R. Eells introduce el término gobierno de empresa (*corporate governance*) en la búsqueda de una filosofía por parte de las modernas corporaciones (Eells, 1960, pág. 108). El gobierno de empresa, en el sentido amplio concebido por el autor, sería la estructura de funcionamiento del sistema político (“*polity*”) corporativo en un contexto de: a) orientación a los resultados a largo plazo y la continuidad de la organización; b) concienciación de sus compromisos para con la sociedad de forma amplia; y c) reconocimiento de la miríada de grupos y sus contribuciones de los que dependen la buena marcha de los negocios de las empresas y constituyen partes acreedoras.

No obstante, no pasó mucho tiempo en que esta visión del gobierno de empresa de Eells, y otros que manifestaban su origen plural, empezara a ser convenientemente reinterpretada y reducida, limitándola a los esquemas jurídicos, instrumentos y mecanismos de actuación mediante los cuales los aportantes de capital financiero garantizan el control de la compañía de forma que los directivos trabajen en su beneficio y de acuerdo con sus intereses. (Mayer, 1996, Shleifer y Vishny, 1997; Rodríguez Fernández, 2006; Rodríguez Fernández, Mellé, y Sastre, 2007).

Tras más de dos siglos de evolución del capitalismo y de las corporaciones, como instituciones, el concepto de gobernanza, gobernación o gobierno corporativo es impulsado como una cuestión significativa en sí, fuera de los entornos académicos, en las décadas de los 90 y 2000 con la sucesión de una serie de escándalos corporativos en las economías más avanzadas tanto en Europa como en EE.UU.

En respuesta a estos acontecimientos, una de las primeras iniciativas de calado para discutir el tema partió del Gobierno Británico en 1992 con la convocatoria de una

comisión de notables para deliberar sobre el concepto de gobernanza corporativa, conocido como Comité Cadbury, en el año 1992 (Sparkes, 2003). La definición de gobernanza corporativa discutida en el Comité Cadbury se consolidó como la más influyente en la literatura y entre los organismos internacionales afines al tema, especialmente después de que la OCDE lanzara sus principios de gobernanza corporativa, que obtuvieron reconocimiento mundial desde su primera publicación en abril de 1999, contruidos a partir de las definiciones del grupo de Cadbury [1992, pág. 15]:

*"Corporate governance is the system by which business corporations are directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation, such as, the board, managers, shareholders and other stakeholders, and spells out the rules and procedures for making decisions on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance", OCDE April 1999<sup>39</sup>.*

De esta definición se denota que la gobernanza corporativa incluye la relación de la compañía con sus accionistas y con la sociedad en general; la promoción del bienestar, la transparencia y la responsabilidad; los mecanismos que utilizan los gerentes para “gobernar” y para garantizar que su actuación sea coherente con los intereses de los grupos, de una forma o de otra involucrados o afectados por las actividades de la empresa (Arjoon, 2005).

El concepto de gobierno de empresa, ya sea en el sentido más amplio, pluralista, como lo concibió Eells (1960), o el reducido al modelo financiero relacionado con el control de los problemas de agencias entre accionistas (principales) y directivos (agentes), evoluciona simultáneamente al desarrollo de la propia concepción de la empresa capitalista. Su origen está en la teoría de la firma, desde las concepciones más rudimentarias de lo que sería una empresa, una compañía, una organización con ánimo de lucro constituida para fines sociales en respuesta a necesidades de las economías de mercado, los intereses legítimos correspondientes, los mecanismos para encauzar estos intereses y reflejarlos en las decisiones gerenciales (Rodríguez Fernández, 2006). En

---

<sup>39</sup> Traducción del autor de la definición de Gobernanza Corporativa de la OCDE, abril de 1999, correspondiente a la presentada por Cadbury 1992, pág. 15: “La Gobernanza Corporativa es el sistema por el cual se manejan y controlan las corporaciones. La estructura de la gobernanza corporativa especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la corporación, como el consejo delegado, los gerentes, accionistas y otras partes interesadas (stakeholders), y explica las reglas y procedimientos para la toma de decisiones en asuntos corporativos. Al hacer esto, también provee de la estructura a través de la que se definen los objetivos de la compañía, y de los medios para alcanzar estos objetivos y monitorear el desempeño”.

este sentido, adoptando la perspectiva de evolución de la empresa capitalista de Minsky<sup>40</sup>, de cuño predominantemente financiero, en la que los criterios evolutivos de las diversas fases del capitalismo<sup>41</sup> son el objeto que es financiado y la fuente preponderante de la financiación (Whalen, 1999), la jerarquía de intereses tutelados por el gobierno de la empresa se transforma en consonancia con la evolución de la estructura del capitalismo y del modelo de empresa preponderante en cada una de sus fases.

En un primer momento el gobierno de empresa no se constituye como un tema primordial para la naciente empresa capitalista, porque la propiedad del capital productivo se confundía con la propiedad de los recursos necesarios para la financiación de las actividades empresariales. Es el capitalismo mercantil que domina la escena en los comienzos de la acumulación capitalista (1607-1813) en operaciones mercantiles a pequeña escala y que no exigían la movilización de abultadas sumas de inversiones gestionadas directamente por los propietarios o por sociedades limitadas en participación.

La evolución del capitalismo con el crecimiento poblacional y los notables incrementos de productividad provocados por la Revolución Industrial cambiaron la estructura de la empresa capitalista, que dejaba la naturaleza mercantil de sociedades limitadas y asumía la condición de empresa industrial en forma de corporaciones. Emerge así el capitalismo industrial (1813-1890), caracterizado por la presencia de vehículos de financiación capaces de movilizar los montantes de recursos necesarios para los emprendimientos de capital intensivo del período, como grandes fábricas, ferrocarriles, minerías, etc. Es el período de los grandes capitanes de la industria estadounidense como Mellon, Rockefeller, Carnegie, Vanderbilt entre otros. Aparte del crecimiento de las actividades de intermediación financiera, a través de bancos y otras instituciones financieras, este período fue testigo de la emergencia de los modernos mercados de capitales con las bolsas de valores y otros operadores de mercado como los bancos de inversiones y las corredoras de bolsa.

---

<sup>40</sup> Whalen (1999) cita una serie de artículos de Minsky sobre la evolución del capitalismo norteamericano (1990a; 1992; 1993a) y (1990b; 1991a; 1996a).

<sup>41</sup> La teoría de Minsky sobre la evolución capitalista con la economía estadounidense como referencia provee evidencias de que el capitalismo ya ha pasado por diversas fases. Por lo menos cinco fases pueden ser identificadas: capitalismo mercantil (1607-1813); capitalismo industrial (1813-1890); *"banker capitalism"*, capitalismo de los grandes conglomerados financieros (1890-1933); *"managerial capitalism"* con la hegemonía de los ejecutivos de las grandes corporaciones (1933-1982); y *"money-manager capitalism"* (1982 hasta la actualidad) dominado por los grandes inversionistas institucionales. (Whalen, 1999).

A partir del capitalismo industrial y la evolución institucional, que le siguió durante las etapas posteriores, se consolidó la relación crédito / inversiones y propiedad en forma de títulos y valores mobiliarios que representan, en última instancia, la propiedad del capital (Pineault, 2001). Tanto en el capitalismo de los banqueros (*banker capitalism*) de la “*Gilded Era*” (1890-1933) en el que se da una consolidación sin precedentes de capital en las manos de grandes conglomerados financieros (*cartels*, *trust* y fusiones y adquisiciones); como en el capitalismo de los gestores (*managerial capitalism*) de las élites ejecutivas de las grandes corporaciones en las décadas marcadas por el dirigismo económico keynesiano y la prosperidad de los años de la posguerra de la Segunda Guerra Mundial (1933-1982); como en el capitalismo de los gestores de capital (*money-manager capitalism*) dominado por los inversionistas institucionales y por el pensamiento neoliberal (1982 hasta la actualidad), la separación de la propiedad del capital y la gestión se ha convertido en una característica cada vez más destacada de la moderna empresa capitalista.

En este entorno institucional el gobierno de empresa pasa a ser un tema cada vez más relevante para las prácticas gerenciales y las teorías de la firma en el ámbito del pensamiento económico y jurídico, suscitando diferentes interpretaciones sobre la propia naturaleza de las corporaciones. Von Jhering (1818-1892) defendía, por ejemplo, la teoría de las organizaciones como “ficción”, creada y protegida legalmente. El argumento, basado en la tradición del derecho romano, es una defensa del derecho de propiedad, los intereses individuales y la eficiencia económica del orden jurídico-liberal. A su vez, el historiador alemán del derecho, Von Gierke (1841-1921) sustentaba la llamada “teoría orgánica” de la firma, según la cual, las corporaciones poseerían personalidad legal distinta y separada de sus accionistas o socios, una personalidad intermedia como institución entre el Estado y el mercado, con existencia real y conocida, que va más allá de una mera ficción legal (Rodríguez Fernández, 2006). La evolución de las corporaciones como una forma de propiedad capitalista como condición necesaria para la evolución del floreciente capitalismo industrial y la transición al capitalismo de los grandes conglomerados. La independencia de la organización como entidad financiera con la institución de la responsabilidad limitada y la separación de la corporación como ente independiente de los gestores y de los propietarios (Pinault, 2001, pág. 34).

La gobernanza corporativa evoluciona juntamente con las teorías económicas y de la moderna administración como un intento de definir los estándares y criterios de

evaluación de lo que sería un buen gobierno en lo que respecta a si las organizaciones empresariales, constituidas como grandes corporaciones de intereses difusos y propiedad societaria generalmente atomizada, están cumpliendo los fines sociales para los cuales han sido constituidas. La teoría económica en este sentido no ha avanzado mucho, como apuntan Jensen y Meckling (1976), en la construcción de una teoría pura de la firma que logre explicar cómo llevar a un equilibrio objetivos contrapuestos de las partes interesadas con vistas a alcanzar los resultados esperados, como han avanzado las teorías microeconómicas sobre la mecánica de los mercados eficientes en los que las firmas actúan como actores claves. Las empresas en este sentido serían como “*black box*” (cajas negras) que operan de forma que consiguen alcanzar las condiciones marginales relevantes con respecto a los recursos y productos, maximizando ganancias. Sin embargo, lo que pasa en los procesos internos, sus reglas de decisión, su racionalidad, percepciones y la conciencia de la empresa en relación al entorno que las rodea siempre ha sido objeto de intenso debate.

La inquietud sobre el gobierno de empresa estuvo relacionada desde el origen con el riesgo de desvíos en las atribuciones de los gestores en su obligación fiduciaria de hacer guardar los intereses de los propietarios de la empresa, asumiendo que no se podría esperar el mismo celo, presteza y vigilancia al cuidar de los recursos de terceros que los demostrados por socios en sociedades privadas que cuidan de sus recursos sin intermediarios. Esta preocupación cargaba el sentido moral de una ética definida como el arte de dirigir las acciones humanas con vistas a producir la mayor cantidad posible de felicidad por parte de aquellos cuyos intereses están en juego (Bentham, 1780). La ética utilitarista que se consolida en la visión del *homo æconomicus* que mide sus acciones de acuerdo con los intereses privados buscando maximizar las consecuencias y los resultados esperados en términos de unidades de felicidad. Utilidades para sí y que se espera lleven al bien común en la lógica de un supuesto automatismo y magia de la confluencia de fuerzas impersonales de los mercados apuntada por Smith:

*“Every individual (...) neither intends to promote the public interest, nor knows how much he is promoting it (...) he intends only his own security; and by directing that industry in such a manner as its produce may be of the greatest value, he intends only his own gain, and he is in this, as in many other cases, led by an invisible hand to promote an end which was no part of his intention”. (Smith, 1776, pág. 363-364)<sup>42</sup>.*

---

<sup>42</sup> Smith, 1776. Traducción del autor: “Cada individuo (...) ni es su intención promover el interés público, ni sabe cuánto está promoviendo (...) él mira exclusivamente su seguridad; y dirigiendo esa industria de tal manera que su producción sea de gran

Esta es la cuna de la concepción del agente económico de la teoría de la agencia, que va a ser desarrollada posteriormente a través de conceptos tomados prestados del derecho societario, dada la naturaleza conflictiva o potencialmente contenciosa de los objetivos de los diversos actores involucrados en la gestión de una organización empresarial.

Cómo alcanzar el máximo de felicidad, utilidad o bienestar se convierte en un intento de realización cada vez más complejo para el agente, conforme las fases evolutivas del capitalismo se van desvelando. Lo que era en su principio una tarea de ámbito básicamente privado circunscrita a los intereses casi exclusivamente del propietario y sus socios, en la ética del *homo œconomicus* adquirió dimensiones cada vez más intrincadas y amplias en la evolución institucional de las corporaciones. Articulándose en el juego de los diversos intereses involucrados en la gestión de la empresa capitalista, correspondiendo o respondiendo a preceptos y demandas morales y éticas y al discurso de cuál debería ser el papel de las organizaciones en cada etapa del capitalismo.

Las teorías de gobierno de empresa que evolucionan de la concepción moral del bienestar de la ciencia económica siguieron un camino de argumentación fundado en el cálculo racional del agente y en las consecuencias esperadas por este último de la tradición de la economía neoclásica (Hofferberth *et al*, 2011). El precepto, o mejor sería decir, la creencia en la racionalidad del agente en la toma de decisiones de lo que mejor resultara para sí mismo en la esfera de los intereses privados que le correspondían, en un modelo de comportamiento humano “listo, calculador y maximizador”<sup>43</sup>, matizado por restricciones traídas por los costos de cambio de decisiones erróneas (Jensen, 1994), fue la tónica que acompañó la evolución del capital y de las instituciones correspondientes que organizaron el modo de producción capitalista.

Con esto, en el sentido epistemológico, el concepto de gobierno de empresa arranca de una visión utilitarista, fundamentalmente liberal, y centrada en el agente (Hofferberth *et al*, 2011) y va evolucionando a medida que se presenta con la complejidad y la pluralidad del sin número de relaciones e interrelaciones que se celebran en la navegación del buque de la organización capitalista. En este proceso evolutivo, el debate entorno al gobierno de empresa alcanza un interés más allá del ámbito de la economía, por lo que en su horizonte se otean derivaciones jurídicas, éticas, políticas y sociológicas (Rodríguez Fernández, 2003, pág. 10).

---

valía, él mira solamente su propio beneficio, y está en este, como en otros muchos casos, conducido por una mano invisible para promover un fin que no formaba parte de su intención.”

<sup>43</sup> Véase Jensen (1994) modelo REMM: “Resourceful, Evaluative, Maximizing Model” para caracterizar el comportamiento racional del ser humano.



Según el racionalismo neoclásico las acciones humanas se realizan básicamente en función de las expectativas sobre las consecuencias esperadas. Los actores eligen las opciones disponibles basándose en un cálculo racional en cuanto a las consecuencias que pueden suceder individual y/o colectivamente, sabiendo que otros agentes actúan de la misma manera (March y Olsen, 1998). Esta es la lógica subyacente del modelo financiero de empresa defendida por Friedman (1970), para el cual la única responsabilidad social de un negocio es utilizar sus recursos e involucrarse en actividades diseñadas para aumentar sus ganancias siempre que estas acciones estén dentro de las reglas del juego, o del marco institucional, es decir, que participe en competencia libre y abierta sin engaño o fraude. O como apunta Rodríguez Fernández (2003) este es el eje central de la idea de creación de valor para el principal en el gobierno de empresa que en la óptica neoclásica y neoliberal viene a ser el accionista. Incluso postulando con frecuencia que la tutela del interés de este sería lo más conveniente incluso para el conjunto de la sociedad.

Sin embargo, la creencia férrea en el cálculo racional del agente en un ambiente de creciente complejidad institucional y de multiplicidad de interacciones entre los diferentes actores acaba por dar espacio a que florezcan otras interpretaciones sobre el funcionamiento de la economía y, en consecuencia, del gobierno de empresa como parte constituyente de la organización económica y social. Sea por influencia político-ideológica, sea por crítica empírico-analítica, toda vez que las observaciones de la realidad se muestran más complejas que los modelos de los mercados eficientes de la economía neoclásica hacen creer.

La racionalidad del agente económico es puesta en escrutinio tanto desde del punto de vista del enfoque puramente racionalista como del constructivista. El primero, trata de explicar los fenómenos socioeconómicos como resultado de la suma de acciones individuales que responden a la lógica de la consecuencia, que acaban por constituir los comportamientos y fenómenos macro en las esferas social y económica. Y para los constructivistas la explicación de la acción de los agentes tiene un carácter sociológico endógeno comparado con la visión pura del consecuencialismo, incorporando la idea de adecuación a valores, principios, moral, ética o discurso previamente establecido. Como apuntan Fearon y Wendt (2002) estas visiones son menos conflictivas que complementarias, son como gafas que ayudan al entendimiento de la realidad. Son formas distintas de analizar la sociedad teniendo el agente como elemento central. O la racionalidad y egoísmo de la optimización del interés propio en un supuesto equilibrio

de Pareto<sup>44</sup> o si otros elementos estructurales o deontológicos son puestos en perspectiva en la toma de decisión del agente.

Sería lo que Elster (1989) llama una de las fisuras más persistentes en las ciencias sociales. La oposición entre dos líneas de pensamiento asociadas a Adam Smith y Emilie Durkheim, entre el *homo æconomicus* y el *homo sociologicus*. La primera se guía por la racionalidad instrumental que se adapta a las circunstancias siempre buscando una mejora de las consecuencias. La otra, insensible a las circunstancias, se mantiene fiel a los comportamientos socialmente aceptados o esperados aunque aparezcan nuevas y, aparentemente, mejores opciones. Estas son las llamadas normas sociales, según Elster (1983, 1989), o “*commitments*” (compromisos) en palabras de Sen (1977) que son opciones de acción que resultarán en un nivel inferior de bienestar personal para el agente si se compara con una alternativa también disponible para él.

Acompañando el escrutinio de la racionalidad del agente, entendido aquí como actor social, o incluso su subversión<sup>45</sup> dados los innumerables condicionantes económicos, sociales, culturales y éticos, Hamilton, citado por Hodgson (2000), afirmaba ya al principio del siglo XX, que la economía neoclásica descuidaba la influencia que el marco institucional ejercía sobre la conducta de los agentes. Donde las teorías neoclásicas fallan, el institucionalismo entra en escena para explicar el comportamiento de los individuos, dada la variedad de diferentes situaciones y de entornos institucionales bajo los que estos están sometidos.

Por consiguiente la gobernanza corporativa como sistema por el cual se manejan y controlan corporaciones mencionado por el informe Cadbury, encuentra sus fundamentos en una visión utilitarista, liberal, centrada en el agente que, de acuerdo con las fases del capitalismo que le corresponden, evoluciona tratando de superar las limitaciones de la supuesta racionalidad del *homo æconomicus* en la distribución de los derechos y responsabilidades entre las diferentes partes interesadas en la gestión de la organización y establece las reglas de razonamiento y los procedimientos para la toma de decisiones en los casos concretos.

---

<sup>44</sup> La eficiencia de Pareto, también conocido como óptimo de Pareto u optimalidad de Pareto, es un concepto de economía que tiene aplicaciones en ingeniería y diferentes ciencias sociales. El término recibe su nombre a partir del economista italiano Vilfredo Pareto, quien utilizó este concepto en sus estudios sobre eficiencia económica y distribución de la renta. Dada una asignación inicial de bienes entre un conjunto de individuos, un cambio hacia una nueva asignación que al menos mejora la situación de un individuo sin hacer que empeore la situación de los demás se denomina mejora de Pareto. Una asignación se define como "pareto-eficiente" o "pareto-óptima" cuando no pueden lograrse nuevas mejoras de Pareto. Fuente: <http://global.britannica.com/topic/Pareto-optimality>.

<sup>45</sup> Ver Elster, Jon. 1983. *Sour Grapes: Studies in the Subversion of Rationality*.

Además, es interesante destacar la teorización sobre el papel de las corporaciones como vehículos de reducción de costos de transacción y asignación de recursos entre sectores de la economía. Son las bases de las instituciones económicas del capitalismo, como definieron Coase (1937) y Williamson (1985), que argumentan que el capitalismo, en lo que se refiere a las empresas, mercados y relaciones contractuales, es más que un vehículo de explotación del trabajo y de los recursos naturales. Es en sí un instrumento de mejora de la eficiencia del sistema, a través de la reducción de los costos de transacción<sup>46</sup>, llevando así, a la generación de riqueza social.

Sin embargo, el desafío que se sitúa ante los responsables del arte de gobernar las empresas y regular la actuación de las mismas, dado el contexto marcado por episodios de abusos por parte de las corporaciones y fallos de mercado, es cómo establecer una estructura de valores y de toma de decisiones que lleve a la consecución de los fines de la gobernanza corporativa. En otros términos, es cómo definir los propios fines que serían social, económica y ambientalmente deseados, los consecuentes criterios, reglas de actuación y las medidas de evaluación y rendimiento. La evolución de este debate ha llevado al gobierno de empresa a las fronteras de las dimensiones moral y ética (deontológica) por un lado; e instrumental y estratégica (teleológica) por otro.

Este proceso culminó con la incorporación en las últimas décadas al marco teórico de la gobernanza corporativa de los conceptos de RSC y sostenibilidad, entendidos como actividades voluntarias de los negocios, incluyendo la preocupación social y medioambiental, así como la interacción de todas las partes con interés en la gestión de los negocios o de alguna forma afectadas por sus actividades (Lo, Sheu y Smith, 2007). O, según una definición más amplia de la Comisión Europea, como “la responsabilidad de las empresas sobre su impacto en la sociedad” en que el respeto a la legislación aplicable y a los convenios colectivos entre los interlocutores es un requisito previo al cumplimiento de dicha responsabilidad. Por consiguiente, se espera que las empresas busquen, en estrecha colaboración con las partes interesadas, integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, respecto a los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia de negocio, a fin de maximizar la creación de valor compartido para los accionistas, stakeholders y la sociedad en sentido amplio; e identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas (Comisión Europea, 2011).

---

<sup>46</sup> “*Transaction costs are the economic equivalent of friction in physical systems*”. Traducción del autor: “Los costos de transacciones son el equivalente económico de la fricción en un sistema físico”. Definición extraída de Williamson (1985, pág. 19). “The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting.”

Se puede decir así que la gobernanza corporativa ha incorporado o ha sido incorporada a la RSC, siendo ésta referencia de conducta de la empresa en sus dimensiones fiduciarias, legales, económicas, sociales y ambientales. En cierta medida los conceptos se fusionan cuanto más se consolida el papel y la importancia de las empresas en la sociedad tomada en sentido multidimensional y holístico.

## 2.2. Teorías de la gobernanza corporativa

Así, en la presente revisión teórica en línea con el planteamiento propuesto por Rodríguez Fernández (1993, 2003, 2006, 2007) se considera que hay dos arquetipos de modelo de gobierno de empresa: el orientado hacia los accionistas, también conocido como financiero; y el modelo del enfoque pluralista de los *stakeholders*. El paradigma propuesto se presenta matizado por las dimensiones éticas normativas (deontológica) y estratégicas (teleológica) que traspasan a cada una de estos dos modelos propuestas por Donald Nordberg (2008), basado en Stiles y Taylor (2001), conforme al siguiente cuadro esquemático:

**Cuadro 2.1: Comparación entre los principales modelos de gobierno de la empresa.**

Los dos principales modelos de gobierno de la empresa		
Elemento teórico	Modelo financiero o accionarial	Modelo pluralista o stakeholder
Propiedad y mercados Naturaleza de la empresa Contratos Comportamiento personal Inversiones específicas Importancia de los recursos Partícipes sujetos a riesgos Clave del gobierno corporativo Objetivo de la empresa Función de los directivos Funcionamiento del mercado Criterio para asignar recursos	Instituciones naturales Ficción legal Sobre todo explícitos Oportunista y doloso Accionistas Sólo instrumentos Accionistas Problema de agencia Crear valor para los accionistas Agentes de los accionistas Sin efectos externos apreciables Eficiencia	Construcciones sociales Coalición de intereses Explícitos e implícitos Valora confianza y coopera Diversos partícipes Críticos para sobrevivir Diversos partícipes Compromiso de los partícipes Crear riqueza neta total Fiduciarios de los partícipes Efectos externos relevantes Eficiencia y equidad
	Teleológico (Consecuencialismo)	Deontológico (Ético idealismo)

Fuente: Rodríguez Fernández (1993, pág. 18; 2003, pág. 21; 2006, pág. 15, 2007, pág. 26) matizado con la clasificación de las teorías del gobierno de la empresa en Nordberg (2008).

Antes de iniciar la exposición sobre cada una de los modelos teóricos indicados en el cuadro, conviene aclarar que el elemento esencial en toda la exposición de la evolución de los fundamentos del gobierno de empresa es la problemática de la agencia. En este

sentido, cualquier revisión de las teorías de la gobernanza corporativa debe ser precedida por una profundización sobre la teoría de la agencia. Esta se centra en la relación *principal-agente* y en los potenciales conflictos de intereses entre propietarios, de los propietarios de las corporaciones, detentores del capital, en el enfoque accionarial; u otras partes potencialmente interesadas o afectadas por los negocios de las organizaciones, en la visión pluralista de los *stakeholders* y los gestores encargados de administrar el día a día de los negocios de las referidas organizaciones.

Por consiguiente, la evolución teórica del gobierno corporativo se irradia a partir de la concepción fundamental de la agencia en la relación “*principal-agente*”. Los paradigmas accionarial y pluralista son complementarios a esta idea, o elaboraciones sobre las dimensiones de las partes interesadas en el gobierno de la empresa. El modelo accionarial o financiero, que defiende que los intereses en juego que deben ser tutelados son, fundamental y primordialmente, los de los accionistas; y el modelo *stakeholder* o pluralista, que adopta una visión más amplia y holística en cuanto a las partes involucradas, que deben tener sus intereses protegidos. Hay otros modelos de empresa o teorías de gobierno de empresa en la literatura a los que se hace referencia brevemente al final de esta exposición como el enfoque político, el de la actuación leal (*stewardship*), el modelo de mercado miope y el paradigma de abuso del poder ejecutivo, o la combinación de los enfoques accionarial y pluralista con el modelo financiero “matizado” o “ilustrado”. Sin embargo, ninguno de estos modelos se aleja de la concepción “*principal-agente*” o presenta características distintivas suficientes como para que merezca ser considerado de manera independiente, siendo más variaciones de los modelos principales con más énfasis en los aspectos personales o corporativos de la teoría de la agencia.

### **2.2.1. Teoría de la agencia**

---

Berle y Means (1932) fueron los precursores del estudio del fenómeno, aunque sin llamarlo “*teoría de la agencia*”, como sería conocido más tarde en la literatura económica. Es el fenómeno de la separación de los intereses de los propietarios del capital de los intereses de aquellos directamente responsables de la gestión de la empresa. La separación de dos conceptos fundamentales para el gobierno de empresa: la propiedad legal y el efectivo control sobre la gestión de los negocios. Como indica Ross (1973) la relación de agencia es uno de los más antiguos y más comunes modos decodificados de interacción social que se establece entre dos (o más partes) cuando

una, designada como agente, actúa, en nombre de, o como custodio de la otra, designada como principal, en un dominio particular de problemas relacionados con la toma de decisiones.

Ross (1973) apunta que los ejemplos de agencia son universales. Desde que alguien se vio representado en la gestión de sus intereses por un tercero en acuerdos o arreglos contractuales, sea entre empleadores y empleados, representantes comerciales y empresas, entre gobierno y estado, etc. En todas estas circunstancias se verifican elementos fundamentales de los que trata la teoría de la agencia. El agente nada más es que una elaboración teórica en las esferas de la economía, las finanzas, la contabilidad, la ciencia política, la teoría de las organizaciones (Eisenhardt, 1989) de la figura jurídica del *preboste*. Término proveniente del latín, *praepositus*, que etimológicamente significa la persona encargada de la administración económica y judicial de los dominios que le eran confiados, de una comunidad, aquel que es puesto al frente.<sup>47</sup>

En términos generales la teoría de la agencia trata de la relación *principal-agente* y de los riesgos que conlleva la práctica del principal de delegar prerrogativas y funciones al agente, que tiene la responsabilidad de preservar los intereses del primero (Jensen y Meckling, 1976; Ross, 1973). La teoría de la agencia ha evolucionado a partir de la preocupación de controlar los llamados costos de agencia, producidos por la dificultad de verificar si el agente está efectivamente cumpliendo el papel que de él se espera, y la de compartir los riesgos, cuando las percepciones y la postura en relación al riesgo no son coincidentes entre principal y agente (Eisenhardt, 1989). En suma, la intención de la teoría de la agencia es determinar cuál es el contrato más eficiente para gobernar la relación *principal-agente* dados los supuestos de racionalidad, interés propio y aversión al riesgo de las personas involucradas, las características de la organización y el acceso a la información.

En el análisis de la problemática de la agencia se destacaron en la literatura dos líneas de estudio del fenómeno: el enfoque positivista de carácter descriptivo de los mecanismos de gobernanza corporativa, y el estudio de la relación *principal-agente*, más amplia, que trata de elaborar una especie de teoría general sobre la fenomenología de la agencia.

---

<sup>47</sup> Fuente: diccionario de etimología de Chile (<http://etimologias.dechile.net/?preboste>) y diccionario de Etimología de la Lengua Castellana, Ramon Cabrera, Juan P. Ayegui.

Berle y Means (1932) fueron precursores del enfoque positivista orientado casi exclusivamente a los casos particulares de la relación *principal-agente* entre propietarios y gestores de grandes corporaciones, especialmente aquellas con acciones negociadas en los mercados de capitales. En el período que siguió a la crisis financiera de 1929 teorizaron sobre los problemas de agencia que pueden suceder en los entornos corporativos cuando los que controlan la gestión de la empresa pueden servir mejor a sus propios intereses y bolsillos teniendo ganancias o extrayendo ventajas a expensas de la compañía, que generando beneficios para esta.

Esta potencialmente conflictiva relación y los riesgos de ahí resultantes representan un costo intrínseco para las organizaciones en las que hay una separación de la propiedad y la gestión como las empresas cotizadas en bolsa (*public traded companies*) comparado con las empresas de capital privado, gestionadas directamente por sus propietarios o *insiders*, como argumentan Jensen y Meckling (1976). El control y el eficiente manejo de estos costos es el objeto de los mecanismos de gobernanza corporativa que tratan de aunar, a través del establecimiento del adecuado conjunto de incentivos, los objetivos de los agentes con los de los propietarios, que delegan parte de sus prerrogativas de control privilegiando la maximización de sus resultados económicos u otras metas definidas.

Siendo la organización una entidad legal que sirve como un nexo para un conjunto de contratos complejos (expresos y tácitos) entre distintos individuos (Jensen y Meckling, 1976), el control y gestión de los costos de agencia se da, para los autores positivistas, a través de la aparición de ciertas relaciones contractuales (Jensen, 1983) que establecen las reglas del juego dentro de la organización. Por un lado, la concertación de contratos basados en metas y resultados asociados a sistemas eficientes de información que dan transparencia a los actos de la gestión serían herramientas eficientes para refrenar el comportamiento oportunista por parte del agente.

Por otro lado, el enfoque teórico del estudio de la relación *principal-agente* trata de construir una teoría general de la agencia que pueda ser aplicada a cualquier relación de agencia en la que hay la figura de un agente actuando en nombre de otro, como empleado-empendedor, cliente-abogado, comprador-proveedor, entre otras. Como destaca Eisenhardt (1989) es un modelo teórico más abstracto, matemático y menos accesible para los académicos del área de organización. Y se concentra en los arreglos contractuales posibles entre principal y agente considerando los sistemas de

información, la incertidumbre, la medición de los resultados y la programación o proceso de las actividades y tareas (Eisenhardt, 1985, 1989) ejecutadas por el agente.

A pesar de las diferencias de perspectiva entre las dos corrientes teóricas del análisis de la fenomenología de la agencia, estas pueden ser consideradas complementarias. La corriente positivista identifica varias alternativas de contratos y la teoría general del *principal-agencia* busca evaluar qué contrato es el más efectivo bajo distintos grados de incertidumbre de los resultados, de la aversión al riesgo, del acceso a la información y otras variables (Eisenhardt, 1989, pág. 60). De esta forma, la teoría de agencia se configura en una herramienta de análisis en el ámbito de la teoría de las organizaciones, que ofrece fundamentos para el entendimiento de los conflictos inherentes derivados cuando individuos con diferentes preferencias participan en un esfuerzo cooperativo, de manera metafórica, en un nexo de un sinnúmero de contratos.

El gobierno de empresa, bajo el enfoque positivista o del estudio de la relación *principal-agente*, concentra su atención en las situaciones de potencial divergencia de intereses entre los partícipes en la empresa (directivos, propietarios, acreedores, empleados), en un escenario de información imperfecta y con costos de transacciones no despreciables. Y sumado a la posibilidad, intrínseca a la naturaleza de las relaciones humanas, de comportamientos oportunistas y aprovechamiento de unos a costa de otros, trata además de identificar y hacer valer mecanismos capaces de evitar y reprimir la mala conducta por parte de los gerentes.

Estos conflictos son afrontados, y ocasionalmente solucionados, a través del alineamiento de incentivos dentro del sistema de precios de mercado, con el desarrollo de mecanismos para garantizar la convergencia de los intereses de los gestores (*agente*), miembros del directorio y en última instancia de los accionistas (*principal*). Las retribuciones vinculadas al desempeño y la distribución de opciones sobre acciones (*stock options*) son ejemplos de herramientas para instrumentalizar la relación *principal-agente* construidas a partir de los supuestos de la teoría de la agencia como forma de hacer converger las preferencias y las percepciones de riesgos, evitando episodios de oportunismo por parte del agente en el llamado “*moral hazard*” (riesgo moral) en la relación *principal-agente*.

Pese a todo el desarrollo de la teoría de la agencia en la dimensión económica, tomada aisladamente, esta teoría no se ha mostrado capaz de responder a las inquietudes de los agentes y del principal en procesos decisorios más complejos en los entornos



corporativos, como fusiones y adquisiciones de empresas, despidos en masa o grandes inversiones con consecuencias económicas, sociales y ambientales. En estas situaciones de gran complejidad, comparadas con las actividades rutinarias del negocio, el proceso decisorio no se limita a una decisión económica trivial o para la cual hay una regla clara que cumplir, sino que se transforma en una elección que se reduce a la dimensión ética (Nordberg, 2008). En este sentido, como apunta Hirsch, Michaels y Friedman (1987), la premisa de la racionalidad de los individuos que actúan de acuerdo con sus intereses en modelos de mercados eficientes acaba mostrándose muy simplista y violentamente irreal.

Así, se refuerza la idea de que la teoría de las organizaciones al tratar de explicar el comportamiento de los agentes e instancias involucradas en la toma de decisiones debe adoptar, en palabras de Eisenhardt (1989), un grado de poliglotismo de teorías que resulten en un más realista retrato de las organizaciones. La gobernanza corporativa, de esta manera, cada vez se ocupa menos en las últimas décadas de los conflictos de agencia, trayendo a su dominio temas relacionados con la ética, la responsabilidad, la transparencia, y la publicidad de los actos (Aggarwal, 2011) en las elecciones de los gestores y de los directorios de lo que es, no solo “correcto” o “incorrecto” sino “mejor” o “peor” (Nordberg, 2008) desde el punto de vista económico, social y medioambiental, para los intereses de la corporación y de la comunidad en la que está incluida.

### **2.2.2. Modelo accionarial o teoría del *shareholder value***

---

La clásica visión del enfoque de creación del valor del accionista que goza gran proyección, especialmente en los entornos de negocio anglosajones, es que la responsabilidad social primordial de cualquier negocio es aumentar sus ganancias y su valor para sus propietarios (Friedman, 1962). El concepto de *shareholder value* es la traducción para los entornos corporativos de los principios del liberalismo. La idea fundamental subyacente en el argumento es la creencia en la existencia de derechos negativos, tales como la libertad de expresión, de culto, de asociación, etc., pero no en obligaciones positivas de carácter moral. Esto significa, en términos de gobernanza y responsabilidad social corporativa, que las empresas no tienen obligación moral de ayudar a nadie positivamente, solo estarían obligadas moralmente a no violar el derecho negativo de cualquier otro individuo (Frederiksen, 2009). De esta forma, en la visión utilitarista de la teoría del *shareholder value*, el papel fundamental de la empresa no es

tratar de promover positivamente el bien, sino hacerlo a través de su actuación libre y eficiente en mercados también, a su vez, libres y eficientes que promoverían el bien común en términos agregados de la economía.

El concepto del *shareholder value* está construido sobre el modelo financiero de la empresa en el que las organizaciones quedan perfiladas como una “ficción legal”, un ente artificial, intangible y que existe sólo ante los ojos de la ley que sirve como un nexo para un conjunto de contratos complejos (expresos y tácitos) entre distintos individuos (Jensen y Meckling, 1976). En este modelo, los accionistas ejercen la primacía como propietarios legales (principales) de los títulos y valores mobiliarios, que representan la propiedad del capital de las organizaciones. A su vez, los administradores, y demás directivos (agentes) involucrados en la gestión de los negocios, tienen la obligación de actuar en base a lo que mejor conviene a los intereses de los accionistas. No es que otros partícipes de los negocios no tengan intereses y derecho a que sean preservados, pero no se los considera “coiguales”, porque sólo los propietarios soportan los riesgos de quiebra o insolvencia de la empresa (Rodríguez Fernández, 2003, pág. 18).

Más que una teoría de gobierno de empresa, la idea de maximización<sup>48</sup> del *shareholder value* ha alcanzado un estatus casi universalmente aceptado y adoptado por los consejos de administración y los consejeros delegados en los entornos corporativos en las décadas de los 90 y 2000. Como apuntaba Rappaport (1998), defender los intereses de los accionistas a través de la aplicación de las herramientas de incremento de valor accionarial se ha vuelto políticamente correcto entre las corporaciones y los operadores de mercado. Y completaba entonces que, con la creciente globalización de la competencia y la ampliación de los mercados financieros internacionales y la marea de privatizaciones en todo el mundo, el concepto de creación de valor capturaría la atención de ejecutivos en todas partes del globo como un mantra y acabaría por convertirse en el estándar global para la medida del desempeño de los negocios.

Más que políticamente correcto, el *shareholder value* es la expresión en el mundo de los negocios de la visión neoliberal, entendida como un “pensamiento colectivo” (*collective thought*) histórico que ha logrado transcendencia a escala global. Como teorizan Hansmann y Kraakman (2000) su éxito representa una especie de “fin de la historia” en

---

<sup>48</sup>Como apunta Rodríguez Fernández, J., 2003, varios autores del modelo financiero de la empresa no creen que sea adecuado utilizar la expresión maximización del valor para los accionistas. Sería más correcto para estos autores referirse a busca de valor o creación de valor para el accionista.

los campos del derecho corporativo y de las finanzas. Así, no es de extrañar el argumento de diversos autores que *“maximizar el valor para los accionistas no es simplemente el mejor camino, es el único camino para maximizar los intereses de todos los partícipes [propietarios, directivos, empleados, acreedores, etcétera] a lo largo del tiempo”* (Shapiro y Balbier, 2000, p. 8, citado por Rodríguez Fernández, 2003, pág. 18). Lógica similar al “no hay alternativa” (*“There’s no alternative”, TINA*) del pensamiento neoliberal, esta vez, aplicado a las corporaciones y los mercados bursátiles, defendiendo la permanente creación de valor para el accionista. La obligación de los gestores, como agentes de los accionistas, de incrementar continuamente el valor de las acciones a través de la generación de beneficios extraordinarios.

Como destacan Aglietta y Rebérioux (2005), Berle y Means (1932) examinaron la forma en que el ascenso al poder de las sociedades por acciones, capital en acciones que podría ser libremente negociado en los mercados financieros, había afectado a la propiedad privada, el aspecto fundamental del capitalismo del siglo XIX. Esta fue la génesis de la separación del genérico concepto de propiedad en dos elementos distintos dentro del derecho corporativo: la propiedad legal y el control, siendo este último la capacidad de influir directamente en la gestión y en la conducción de los negocios de una empresa.

Lo que estos autores observaron empíricamente en una investigación realizada al inicio de los años 30 entre las 200 mayores corporaciones no financieras de los EE.UU. fue que, en función de las acciones negociables y el desarrollo de los modernos mercados de capital, la economía capitalista había alcanzado una nueva etapa de evolución en la que se verificaba la separación entre propiedad y control. En esta nueva realidad la concepción de propiedad situada como el espacio en el que se desenvuelve la autonomía de los agentes económicos, y que genera los incentivos necesarios para el buen funcionamiento de la economía (Rodríguez Fernández, 2003) ya no era totalmente válida y aplicable a los entornos corporativos. La propiedad, en su concepción liberal clásica en los términos descritos por Honoré (1961), donde el propietario es tanto beneficiario de la riqueza generada por el objeto poseído como el único capaz de transformar su sustancia, es decir, lo controla, ya no es suficiente para explicar las situaciones reales y legales a las que se enfrentan los accionistas (Aglietta y Rebérioux, 2005).

Berle y Means (1932) no solo concibieron la separación de la propiedad en dos conceptos distintos de propiedad legal y control, sino que avanzaron en el análisis de la jurisprudencia, demostrando que el derecho corporativo no había evolucionado a la misma velocidad que los cambios provocados por el desarrollo de la economía, y que ni mucho menos los tribunales eran capaces de proteger adecuadamente los intereses de los accionistas por su inadecuación para analizar y juzgar materias relativas a la gestión de los negocios.

*“The management of an enterprise is, by nature, a task which courts cannot assume; and the various devices by which management and control have absorbed a portion of the profit-stream have been so intimately related to the business conduct of an enterprise, that the courts seem to have felt not only reluctant to interfere, but positively afraid to do so.” (Berle y Means, 1932, pág. 296).<sup>49</sup>*

En este contexto, los accionistas estarían expuestos a potenciales conflictos de agencia con el sistema legal siendo incapaz de impedir la malversación de la riqueza corporativa por los gerentes. Los accionistas ya no detentarían prerrogativas que otrora caracterizaban la institución de la propiedad legal.

El fenómeno de la separación de la propiedad legal y control en las modernas corporaciones y los problemas que se derivan de esto, según los análisis de Berle y Means, acabaron justificando tentativas de refuerzo de los derechos de propiedad, por un lado, tratando de restablecer el equilibrio perdido en la relación *principal-agente*. Sin embargo, por otro lado, la solución que se entendió como la más natural, fue reconocer que, esta mitigación del control frente a las prerrogativas del derecho de la propiedad privada no se configuraba como una anomalía de las relaciones económicas no capturadas por los instrumentos legales, sino que era resultado de un arreglo de naturaleza estrictamente contractual. Los accionistas, con la evolución de la moderna corporación capitalista, aceptaron cada vez más la pérdida de control sobre las empresas a cambio de una mayor liquidez (Aglietta y Rebérioux, 2005), en el sentido de minimización del riesgo al que estaban expuestos.

Este es un punto fundamental del razonamiento de la protección de los derechos de los accionistas (*shareholder sovereign*) para Berle y Means. La reversión de este cuadro con la recuperación del control de la firma sólo encontraría fundamentación si los

---

<sup>49</sup> Berle y Means (1932). Traducción del autor: “La gerencia de una empresa es, por naturaleza, una tarea que los tribunales no pueden asumir; y las variadas herramientas mediante las cuales gestión y control han absorbido una porción del flujo de beneficios generados ha sido tan íntimamente relacionado a la conducta del negocio de una empresa, que los tribunales parecen que se han sentido no sólo contrarios a intervenir, sino positivamente temerosos de hacerlo”.

accionistas estuviesen dispuestos a ceder, por lo menos en parte, el grado de liquidez del que disponen.

La crítica de *The Modern Corporation and Private Property* lleva más tarde al desarrollo de dos teorías que, a partir de la concepción capital de la separación de propiedad y control, buscaron una visión más amplia sobre la problemática de la agencia y sus consecuencias: la teoría de los derechos de propiedad (PRT) y la teoría positiva de la agencia (PAT)<sup>50</sup>.

La teoría de los derechos de propiedad trató de fusionar los conceptos del sistema de la propiedad privada y sus prerrogativas con toda la estructura del pensamiento neoclásico dentro de la axiomática de la economía liberal, considerando además los costos de transacción (Coase, 1937, 1960). Dado que el capitalismo depende fuertemente de los mercados y de la propiedad privada para resolver conflictos sobre el uso de recursos escasos (Achian y Demsetz, 1973), se incorporan a la propiedad privada los preceptos de autonomía, racionalidad de los agentes económicos y simetría de informaciones, y la creencia del mercado como la institución no organizada que actúa como espacio de coordinación y de regulación socialmente óptimo (Gómez, 1996, citado por Rodríguez Fernández, 2003).

La principal contribución de estos autores para el gobierno corporativo y que se incorpora a la teoría del *shareholder value* fue añadir a la ecuación de la relación *principal-agente* el papel disciplinario de los mercados sobre la gestión de las empresas, compensando en parte la pérdida de control de los accionistas. Las empresas que ocasionalmente tengan un desempeño por debajo de los niveles de rentabilidad y retorno esperado por los mercados, son penalizadas en los precios de sus acciones y están expuestas, incluso, a ofertas hostiles (*hostile takeover*) de operadores de mercado que, en búsqueda de oportunidades de beneficios extraordinarios, pueden adquirir el control de la organización y promover cambios en su gestión de manera que incrementen el valor accionarial de la empresa.

A su vez la teoría positiva de la agencia (PAT) deja de lado la propiedad privada como elemento central para la comprensión de la relación de agencia para la firma. Para estos autores los accionistas no gozan de una posición jerárquicamente superior a otros agentes sino que son valorados por el servicio que proveen a la empresa capitalista:

---

<sup>50</sup> PRT: Property Right Theory y PAT: Positive Agency Theory, según descripción de Aglietta, M. y Rebérioux, A. (2005), pág. 28.

liquidez y asunción de riesgo (Aglietta y Rebérioux, 2005). La organización como ficción legal representada por un nexo de contratos no posee un dueño, en la acepción clásica de la palabra, sino propietarios de diferentes factores de producción y clientes. Estos contratos, o “reglas del juego” interno, especifican los derechos que corresponden a cada agente en la organización, criterios de desempeño y evaluación, y la compensación percibida por cada *stakeholder* (Fama y Jensen, 1983).

La teoría continúa hacia una vertiente normativa con la aplicación a menudo del modelo microeconómico para identificar la estructura óptima de contratos y composición de los intereses entre principal y agentes en situaciones caracterizadas por asimetría de informaciones en el proceso de toma de decisiones, en la asignación de los derechos residuales y en la asunción de riesgos (Fama y Jensen, 1983). En este sentido, la teoría positiva de la agencia en su desdoblamiento normativo, consagra la perspectiva del gobierno corporativo como un problema esencialmente de agencia donde los agentes de los accionistas son los gestores.

Gran parte del esfuerzo teórico, e incluso normativo, de la gobernanza corporativa, en las décadas de 1980 y 1990, fue en el sentido de la adopción del *shareholder value*, o variantes del mismo, matizado por la visión *stakeholder* como modelo de referencia. Y al calificar la relación entre accionistas y gerentes como una relación de agencia, implica la creencia de que es deber de estos últimos satisfacer la voluntad del primero como destacan Aglietta y Rebérioux (2005). Y este acto de calificación no es neutro, haciendo inclinarse la balanza a favor de los accionistas en el gobierno de empresa, teniendo este un carácter normativo sobre lo que se entiende y debe ser una buena gestión. El mensaje central de las teorías positiva y normativa de agencia y que ha alcanzado estatus de práctica omnipresente en los entornos corporativos, es que los gerentes son agentes de los accionistas y todos los mecanismos que favorecen la alineación de los intereses de estas dos partes son buenos y deseables en el sentido económico, capaces de mejorar la eficiencia de la empresa acercándose a la solución económica óptima.

Anteriormente se ha mencionado la naturaleza conflictiva o potencialmente contenciosa de los diversos objetivos de los *stakeholders* involucrados o con interés en la gestión de una organización. El reduccionismo de la relación de agencia en los entornos corporativos a una problemática restringida a la relación entre accionista y gestores de la teoría *shareholder value*, lleva este componente moral de la promoción de un rescate

de lo que había sido comprometido en términos de las prerrogativas del derecho de propiedad privada, haciendo hincapié en la pérdida del control por parte de los legítimos propietarios del capital, los accionistas, frente a otras partes interesadas.

No es coincidencia que el momento histórico en el que la teoría del *shareholder value* gana prominencia coincide en el tiempo con la eclosión del modelo neoliberal, siendo en sí una reacción al “*managerial capitalism*”, en el que las organizaciones y los ejecutivos que las representaban gozaban de un alto grado de autonomía de los mercados financieros (Orhangazi, 2008). La crisis de acumulación del capitalismo vivida en la década de los 70 e inicio de los 80 se configuró como el perfecto contexto para que la filosofía de la posesión (Aglietta y Rebérioux, 2005) se apuntase y creciese como expresión del pensamiento neoliberal colectivo, un mantra, que era profesado por cualquier corporación que se pretendía competitiva en el mundo. No es extraño que Hansman y Kraakman (2000) llamaran a esto predominancia de la ideología corporativa de la primacía de los accionistas, que está enraizada en la filosofía de la posesión.

La consecuencia de esta visión es que cualquier esfuerzo en tratar de los intereses de otras partes involucradas o afectadas por la gestión de una organización, pasa a ser considerado como una desviación de la atención del objetivo primordial de maximización, o mejor dicho, creación<sup>51</sup> de valor. Actuar en este sentido puede ser entendido como un “*moral hazard*” (riesgo moral) de los gerentes que se dicen responsables socialmente, que estarían con esto desviando a la empresa de su función social fundamental (Prior, Surroca y Tribó, 2008).

Y cabe cuestionar cuál es la fundamentación económica que justifica esta preferencia y la posición hegemónica de los accionistas defendida por la doctrina del *shareholder*. La teoría microeconómica neoclásica del equilibrio general ha tratado de contestar esta cuestión basándose en dos sencillos argumentos: las ganancias y la asunción de riesgos.

El argumento de las ganancias trata de justificar la creación de valor para los accionistas a partir de la concepción de la organización como nexo de contratos, que combina la tecnología disponible de producción y los límites externos para determinar una función de costo y suministrar un resultado con una forma particular de organización. La forma de organización que provea el resultado demandado por los clientes al menor precio, siempre que cubra los costos generando ganancias, es la que sobrevivirá. (Fama y

---

<sup>51</sup> *Ibidem* nota 48.

Jensen, 1983). Así la generación de márgenes de beneficios es la función principal de una organización capitalista y ésta sería la remuneración del factor de producción capital.

Sin embargo, a pesar de que esta concepción tiene sentido para una estructura de empresa pequeña como una sociedad de responsabilidad limitada, por ejemplo, en la que la figura del empresario se confunde con la del capitalista y la del trabajador, en organizaciones más complejas, como las organizaciones con grandes estructuras corporativas y capital disperso en acciones (*managerial firms*), las ganancias no son generadas única y exclusivamente para remunerar al accionista. Las ganancias pertenecen a la corporación y las reglas de distribución pueden obedecer a diversos criterios no necesariamente relacionados con la retribución personal del accionista.

La otra justificación teórica para la primacía del *shareholder value* se construyó a partir del argumento de que son los accionistas los que, en última instancia, asumen el riesgo de las actividades de la firma. A la luz de la teoría de los contratos, sólo los accionistas no tienen definido *ex ante* la remuneración que percibirán por proveer el capital necesario para la puesta en marcha del emprendimiento, independientemente de todas las condiciones y contingencias que puedan venir a afectar al negocio. Esto justificaría que los accionistas detentaran los llamados derechos residuales de control, porque la totalidad de la inversión en la firma está en riesgo. Como apunta Williamson (1985), y destacaron Zingales (1998) y Fama y Jensen (1983), en contraste, los proveedores de materias primas, mano de obra, productos intermediarios, energía y otros factores de producción permanecen en posesión de los mismos durante las actividades de la firma. Así, estos proveedores tienen una mejor opción en la negociación *ex post* de sus derechos no siendo necesaria la protección garantizada vía control de derechos residuales sobre el valor generado por la firma de que gozan los accionistas.

Este segundo argumento del riesgo y de los derechos residuales de control, a pesar de su mayor sofisticación, no convence del todo al tratar de justificar la preferencia de los derechos de los accionistas en la distribución de las retribuciones generadas por la firma. El riesgo que se preconiza en primer lugar se limita solo al capital invertido, siendo esta una característica fundamental del éxito de las sociedades por acción: la diversificación de la cartera de títulos de un accionista y del riesgo. Por otro lado, la doctrina del *shareholder value* al buscar un rescate de la pérdida de control, y argumentar en este sentido con la asunción de riesgo por parte de los accionistas,



parece, convenientemente, olvidarse de que este arreglo se dio mediante la ampliación de la liquidez de las inversiones a cambio. Esto con el desarrollo de los mercados de capitales, los modelos teóricos y las prácticas profesionales de gestión de carteras propició a los accionistas innumerables alternativas de salida y diversificación, mucho mayores que las disponibles para los empleados de la firma, lo que permite suponer que el riesgo asumido por los accionistas se reduce sustancialmente. A parte de esto, hay que añadir que, generalmente, los accionistas, quizá más que cualquiera de los otros partícipes en las empresas, dispone de la opción de ‘salir’, si están insatisfechos con los rendimientos de la firma, vendiendo sus títulos sin mayores restricciones (Blair, 1995, pág. 229).

Dicho esto, afirmar que los accionistas de grandes corporaciones asumen riesgos del mismo orden y en la misma magnitud que el accionista en una sociedad limitada en la era del capitalismo de los gestores de capital (*money-manager capitalism*), dominado por los inversionistas institucionales y por el pensamiento neoliberal, donde la separación de la propiedad del capital y la gestión es la regla, no parece encontrar sustentación en la realidad. El menor riesgo a que están expuestos los accionistas, propiciado por la diversificación de las carteras de inversiones y las opciones de “salida”, se evidencia por los plazos medios de permanencia de acciones en cartera de fondos de inversión que se han desplomado en las últimas décadas concomitantemente al desarrollo de los mercados de capitales.

Y aún más, Aglietta y Rebérioux, (2005), corroborando los argumentos de Rodríguez Fernández (2003), llevan a cabo una crítica sutil de los axiomas de los mercados eficientes y del equilibrio general de la economía sobre los cuales se sostiene la doctrina del *shareholder value*. Como es propio de las ideologías, y más característico todavía, de las ideologías que no se admiten como tal (Mirowski, 2013, loc. 576), se intenta alcanzar legitimidad dando aires de valor universal lo que, en verdad, constituyen más bien intereses sociales y económicos concretos (Eagleton, 1991, loc. 1285). La teoría del *shareholder value*, de prevalencia de los intereses de los accionistas en el gobierno corporativo evoluciona *con igual fuerza* que la teoría del costo de capital, finanzas corporativas y teoría de las inversiones a partir de la idealización del mundo del equilibrio general competitivo perfilado a partir de Walras (al final del siglo XIX). Marco teórico que después fue perfeccionado por Arrow, Debreu y MacKenzie (Rodríguez Fernández, 2003).

En este “mundo ideal”, la búsqueda del máximo beneficio es un comportamiento intrínseco a la propia existencia y viabilidad económica de la empresa, que a la vez, asegura la asignación óptima de los recursos desde la perspectiva de la sociedad (Rodríguez Fernández, 2003, pág. 73). Modigliani y Miller (1958) fueron los autores que procuraron entender los mecanismos de mercado de los vehículos de financiación que sostienen esta lógica y que garantizan la supervivencia y el crecimiento de los negocios; la gestión económica financiera relativa a los presupuestos de capital y la teoría económica que explica el comportamiento de las inversiones en el nivel micro y macro. Esto sumado a importantes contribuciones en el campo de las finanzas corporativas por parte de otros autores como Markowitz (1952), Merton (1973), Sharpe (1963 y 1964), que llevaron a la construcción del modelo de valoración de los activos financieros (CAPM)<sup>52</sup> bajo condiciones de riesgo, acabaron por dar aspecto definitivo al marco teórico sobre el cual se consolidó el modelo financiero o accionarial del gobierno de empresa.

Uno de los desafíos de la gestión es la medición objetiva del desempeño de la empresa capitalista. Las ciencias contables, primero y, posteriormente las finanzas corporativas siempre buscaron el indicador o indicadores que mejor expresaran la creación de valor económico (Ehrbar, A., 1998). Así se fueron proponiendo y utilizando en las prácticas empresariales varias herramientas prácticas para medir la creación de valor para el accionista. En este proceso evolutivo, se abandonó gradualmente una gestión basada en métricas contables a favor de una gestión basada en los nuevos preceptos y axiomas de finanza corporativa, inaugurados a partir de las teorías de las inversiones y coste de capital.

Entre estos desdoblamientos teórico-prácticos está el concepto de “*Economic Value Added*” (EVA)<sup>53</sup> (Valor Económico Añadido), que popularizó la idea de que hay una mínima remuneración esperada por los accionistas, a saber, el costo del capital según lo definen los mercados financieros. Solo los beneficios que superan el coste de oportunidad del capital, o la retribución que se podría esperar de una inversión de riesgo similar, son considerados real creación de valor. Es decir, la creación de valor exige beneficios extraordinarios<sup>54</sup>. Como apunta Lordon (2000), corroborado por Aglietta y

---

<sup>52</sup> CAPM: Capital Asset Price Model introducido por Sharpe, William (1963 y 1964) entre otros autores a partir de las ideas de Markowitz (1952) es el modelo teórico que describe la relación entre riesgo y retorno esperado que es uno de los modelos comúnmente utilizado para determinar el precio de activos financieros (títulos y valores mobiliarios).

<sup>53</sup> *Economic Value Added* (EVA) fue desarrollado y registrado por la consultoría Stern & Stewart en el inicio de los años 90.

<sup>54</sup> La ratio de valoración (ratio de Marris) se define como el cociente entre el valor de mercado de las acciones y el valor contable de las mismas. Admitiéndose que el valor de las acciones corresponde al valor actual de los flujos futuros de tesorería (Gordon y

Rebérioux (2005) y por Rodríguez Fernández (2003), resulta de la aplicación de este principio que los accionistas son remunerados dos veces: una vez según el costo de capital de equilibrio y otra excedente según el EVA. La crítica es que de esta manera se ha promovido la usurpación del concepto de coste de capital que originalmente fue concebido como un valor de equilibrio, y que pasa a ser considerado como el mínimo valor que debe ser siempre superado. Así, el EVA está construido sobre una lógica de desequilibrio, animando a que todos los agentes procuren superar el mercado. *“Desde el punto de vista macroeconómico, la inconsistencia de este mandamiento es evidente”* (Aglietta y Rebérioux, 2005, pág. 11).

¿Y cómo se da la creación de valor? ¿Cómo se realiza el insistente objetivo de creación de valor por encima de lo normal, o sea, la generación continuada de beneficios extraordinarios? Según destacó la consultoría creadora del concepto, Stern y Stewart, como si anunciase las palabras de un evangelio, el EVA es mucho más que una medida de desempeño. Es un régimen para una completa gestión financiera y un sistema de compensación que guía toda y cualquier decisión tomada por una compañía, desde el consejo directivo a la base de la producción; que puede transformar la cultura corporativa; que puede mejorar las vidas de todos en una organización, haciéndolos más exitosos; y que puede ayudarlos a producir más riqueza para los accionistas, clientes, y para ellos mismos (Ehrbar, 1998, pág. 2). Pues bien, para lograr la creación de valor y todos los supuestos beneficios que derivan de ahí y otras externalidades positivas, se recomienda, conforme bien resume Pérez-Carballo citado por Rodríguez Fernández, J., (2003, pág. 28):

- a. Reducir los activos necesarios para la ejecución de las actividades empresariales (activo fijo y capital empleado);
- b. Mejorar la productividad, aumentando los niveles de explotación del capital invertido, alcanzando mayor volumen de operaciones por unidad de capital;

---

Shapiro, 1956). Para un horizonte ilimitado, supuesto que la firma crezca a una tasa anual constante y acumulativa, tal ratio de valorización será resultado del cociente de la rentabilidad esperada para el capital propio de la firma ( $R_{cp}$ ) y de la rentabilidad mínima exigida por los accionistas o costo de oportunidad del capital propio ( $K_{cp}$ ), descontado de las expectativas de crecimiento empresarial ( $g$ ). En notación matemática:  $EV = \frac{R_{cp} - g}{K_{cp} - g}$ . Así, el valor de la empresa supera el valor contable ( $RV > 1$ ) cuando la rentabilidad esperada de la firma supere el coste de oportunidad del capital propio. En cuanto a las expectativas del crecimiento de la rentabilidad empresarial (del mercado) refuerzan el incremento del valor de mercado de las acciones en relación al valor contable. (Espitia Escuer y Salas Fumás, 1987, citado por Rodríguez Fernández, 2003, pág. 18).

- c. Liquidar (*divest*) las actividades cuya rentabilidad sea inferior al coste del capital, reemplazándolas por proyectos con retorno generador de valor económico;
- d. Reducir el riesgo para disminuir la prima por riesgo exigida por los accionistas e incluida en el coste del capital propio.

La búsqueda de la creación de valor económico, a través de la ejecución de la doctrina estratégico financiera del EVA, en la práctica representa una reducción del riesgo de los accionistas de la posición original de acreedores residuales de la organización. Toda la concertación de acciones, desde la toma de decisiones estratégicas en los directorios ejecutivos, hasta las decisiones ordinarias y corrientes volcadas para la creación de valor acaba por transferir buena parte del riesgo de la operación a otros *stakeholders*, privilegiando a los accionistas. No es de otro orden la lógica de las incontables iniciativas de optimización de la gestión interna, tratando de eliminar la ociosidad en la utilización del capital; la busca sin fin, que llega a rozar la neurosis, por reducción de coste de los insumos traspasando la presión por generación de valor extraordinario a los proveedores en la cadena de suministros; la búsqueda de alternativas de producción más competitivas en coste, sometiendo el factor trabajo a constante y creciente presión a la baja, tanto en cuanto al empleo, como a la remuneración; la explotación de oportunidades de reducción de la factura fiscal de sus operaciones con sofisticados y agresivos esquemas para eludir la presión fiscal; la ingeniería financiera con el recurso al endeudamiento, de forma que impulse la rentabilidad del capital propio; la asignación de remuneración a los directivos alineadas con las mediciones de creación del valor a los accionistas (remuneración variable y *stock options*); recompra de acciones en el mercado (*stocks buybacks*); etc.

En el capitalismo del *money-manager* de estos días la gestión de las grandes corporaciones está bajo la estrecha vigilancia del consejo de administración, que muchas veces representa exclusivamente el interés de los accionistas y de los mercados financieros con la presencia de los inversionistas institucionales. Como destaca Dore (2008), en la mezcla de motivaciones que dirige su actuación, las intenciones de hacer un trabajo socialmente útil o construir una organización duradera, son a menudo eclipsadas por los incentivos de las opciones de acciones, sistemas de bonificaciones y las amenazas que pesan de despido inmediato. Todo esto cuidadosamente diseñado y especificado en contratos de trabajo por cuenta ajena regateados al máximo, para

inducir a los gerentes a atender las expectativas de los accionistas. Y las expectativas de los accionistas y, especialmente de los mercados financieros, son presumiblemente crecientes, y no estables. De esta manera, la usurpación referida del coste de capital (Lordon, 2000; Rodríguez Fernández, 2003; Aglietta y Rebérioux, 2005) y la transferencia del riesgo de la actividad empresarial a otros *stakeholders*, sean los trabajadores, la sociedad o el medio ambiente, es más la regla que la excepción.

Y el análisis de los argumentos económicos que justificarían la primacía de los intereses de los accionistas en relación a los demás *stakeholders* y las estrategias creadoras de valor se completa con el concepto de contratos incompletos. La condición o estado incompleto de un contrato señala que, en la gestión de una empresa, en la asignación de derechos de control y en la atribución del excedente residual *ex post* (*retorno de una inversión*), la gobernanza corporativa debe atenerse al resultado efectivo de cada uno de los contratos que componen el nexo de contratos en que se configura una organización. En otros términos, es imposible definir *ex ante* los resultados y desdoblamientos de ciertos elementos decisivos de las relaciones contractuales que son firmadas en el ámbito de la ejecución de las actividades de la empresa. Son los llamados contratos imperfectos que se configuran en elemento esencial en la relación *principal-agente*, así como fundamentan la teoría de los costos de transacciones de Coase (1937), Williamson (1985). Como Hart (1995, pág. 3) destaca, el gobierno corporativo importa cuando algunas acciones se deciden en el futuro por no haber sido especificadas en un contrato inicial: las estructuras de gobernanza proveen una manera de decidir sobre estas acciones lidiando con la discrecionalidad del agente y las demás reglas de razonamiento de la toma de decisiones.

Analizando el gobierno de empresa desde este prisma la conclusión es que no sólo los accionistas entran en relaciones contractuales incompletas sin saber los resultados de las mismas *ex ante*, asumiendo, pues, riesgos que deberían ser considerados en las reglas de toma de decisiones del gobierno de empresa. Este grado de incertidumbre y los potenciales costes que implica no afecta apenas a los accionistas que son incapaces de determinar *ex ante* lo que pasará con sus inversiones que sólo son útiles para finalidades bastante específicas y con maduración a largo plazo (Rodríguez Fernández, 2003). Otros *stakeholders*, como los empleados, incurren en similar riesgo en la inversión de tiempo y esfuerzo en el desarrollo de sus habilidades y trayectorias laborales con la creciente especificidad del capital humano, que en muchos casos no es fácilmente reasignado para uso alternativo (Blair, 1995).

De todo lo expuesto se concluye que la teoría del *shareholder value*, al contrario de lo que sus defensores afirman, se basa en argumentos de cuestionable legitimidad científica sobre la eficiencia de los mercados, y, es, en cierta manera, reduccionista con relación a los mecanismos de gobierno corporativo y la identidad de los accionistas, dada la realidad de las relaciones dentro de la organización y de los modernos mercados financieros. Como afirma Mackenzie (2007), por un lado, en condiciones favorables –la información fluye libremente, hay fuerte competencia, y los costes son “*internos*” a las transacciones– los mercados proveen incentivos adecuados para compañías que buscan maximizar, o mejor dicho, crear, *shareholder value* para actuar de manera que atienda simultáneamente al interés público. Sin embargo, cuando estas condiciones a menudo están ausentes, los incentivos pueden ir en sentido contrario y no necesariamente generar valor al agregado de la economía. En esta situación la creación de valor económico se definiría mejor como transferencia de riqueza entre *stakeholders*, con poco valor siendo efectivamente creado en la economía, una vez contabilizadas las ganancias y pérdidas de cada agente y las externalidades negativas y los costes ocultos (*hidden costs*)<sup>55</sup>.

Por otro lado, la teoría del *shareholder value*, a pesar de su simplicidad y claridad propositiva en relación a la idea de creación de riqueza para los accionistas, presenta limitaciones en su aplicación en cuanto a la identificación de los accionistas relevantes y especialmente en cuanto a la especificación de sus intereses. En un mercado financiero globalizado y cada vez más complejo en términos de operaciones y agentes, en el que la participación de emprendedores y sus familias conviven hombro con hombro con los intereses de inversionistas institucionales, *hedge funds*, y *venture capitalists* de diversas partes del mundo, ¿cómo definir una estrategia para la maximización del valor del accionista? Todas estas entidades y diferentes accionistas en general poseen un abanico de perspectivas y preferencias en cuanto a permanencia en la inversión (a corto o largo plazo) y en cuanto a la expectativa de retorno financiero. Como destacan Bogle (2003), Nordberg (2008), Haldane (2010), en el inicio del nuevo siglo, los mercados de

---

<sup>55</sup> The Financial Times publicó un artículo titulado “*Green book keeping shows hidden cost of business as usual*” (McGinn, 2013, 23 de junio) relatando el caso Puma, la gigante alemana de artículos deportivos, que en 2010 fue la pionera en generar los primeros estados financieros de pérdidas y ganancias ambientales (*Environmental P&L*) que estimaba que sus operaciones y su estructura de suministro habían causado 145 millones de euros de impacto al medio ambiente. Lo impresionante en estos datos de la contabilidad socio ambiental de Puma es la representatividad de este valor en relación al beneficio neto de la organización en aquel ejercicio que era de 202 millones de euros. Dicho de manera más sencilla, si los cálculos de las pérdidas provocadas por los daños al medio ambiente fuesen “consolidados” en un hipotético Pérdidas & Ganancias Global (*Traditional P&L + Environmental P&L*) los resultados de la empresa se reducirían en un 71%. Pasaje extraído de artículo de Francisco Santos (Nov/2013) para la revista del IBEF (Instituto Brasileiro dos Executivos de Finanças de Sao Paulo/Brasil) de noviembre de 2013.

derivados, las ventas a descubierto (*short-selling*), los *hedge funds* y la ampliación de los negocios entre fronteras y flujos internacionales han hecho la tarea de entender los intereses de los accionistas no solo difícil, sino imposible o incluso perversa<sup>56</sup>. De esto se deriva una de las principales críticas al modelo anglosajón de mercado de capitales y de la *financiarización* que lo atraviesa transversalmente: la presión para generar retornos crecientes a corto plazo para la apreciación de las acciones puede desviar las corporaciones de una estrategia de crecimiento sostenible a largo plazo.

Por consiguiente, dada las limitaciones del modelo del *shareholder value* el gobierno de empresa se vuelve a una dimensión menos “consecuencialista” y restringida de la creación de valor al accionista. Es la construcción teórica de una visión holística del gobierno de empresa capaz de contemplar en sus dimensiones toda la complejidad de la moderna gestión corporativa y el sinnúmero de interrelaciones con la sociedad en diferentes dimensiones e instancias. Como ya habían propuesto Berle y Means (1932) en *The Modern Corporation and Private Property* se hace necesaria una nueva concepción de la distribución del poder dentro de la firma que debe ser ejercido en nombre de la empresa como una colectividad de intereses combinados para la realización de un objeto social. Dada la impersonalidad de la figura de los accionistas en el capitalismo de *money-manager* de la actualidad y las posibilidades de negociaciones y liquidez de los títulos y valores mobiliarios disponibles, la firma debe ser entendida como una entidad autónoma con vida propia y que debe atender, no sólo los intereses de los propietarios, sino los de los diferentes agentes que se interrelacionan con la organización y a los que afecta la gestión de sus negocios. Con la emancipación de la visión reduccionista de la primacía de los accionistas se consolida la idea de la firma como una conjugación de intereses sociales y económicos, capacidades y recursos necesarios para el desarrollo y competitividad de la entidad así constituida. Esta es la idea fundamental de la *Stakeholder Theory* que será abordada en la próxima sección.

---

<sup>56</sup>Los datos del portfolio *turnover* en los principales mercados internacionales son inequívocos para demostrar la tendencia de la caída del período medio de inversión en acciones. Basado en los índices del mercado bursátil de NYSE se verifica que el plazo promedio de permanencia de acciones en la cartera de un inversor era de 7 años en 1940, quedando en este nivel durante los siguientes 35 años. El plazo promedio había caído a menos de 2 años en el momento del *crash* de 1987, llegando a un período inferior a un año en el cambio de siglo. Y era de apenas 7 meses justo antes de la crisis financiera de 2007. Patrón similar se verifica en Gran Bretaña, donde el plazo promedio de permanencia de un valor bajó de cerca de 5 años a mediados de los 60 a 7,5 meses en 2007 (Haldane, 2010). En el transcurso de los últimos 15 años también en los mercados bursátiles internacionales el plazo de permanencia de las inversiones ha caído. El mercado chino, justo antes del estallido de la burbuja especulativa en la bolsa de Shanghai en junio de 2015, registró el período promedio más corto en la historia de los mercados financieros con los inversionistas manteniendo acciones en su cartera durante apenas una semana (Felder, 25 de junio de 2015). Guardadas las debidas proporciones del grado de especulación en este mercado en este momento específico, sin embargo, estos datos corroboran la conclusión de que muchos de los inversores en China, como en el resto del mundo en general, no tienen un horizonte de largo plazo para sus inversiones en acciones.

### 2.2.3. Modelo pluralista o teoría de los *stakeholders*

---

Preston y Sapienza (1990), citados por Freeman *et al* (2010), reconocen que la sustancia del concepto *stakeholder*, si no el término propiamente dicho, ha estado presente en discursos y escritos de atentos analistas y ejecutivos durante décadas. E. Merrick Dodd, profesor de derecho de Harvard en debate con el colega de la Universidad de Yale A. A. Berle en 1932, ya defendía la visión de ejecutivos de la General Electric que identificaban cuatro grupos de intereses relevantes para la gestión de los negocios: accionistas, empleados, clientes, y el público en general. Berle, que en ese momento defendía posiciones convencionales, en la obra clásica escrita con Means *The Modern Corporation and Private Property* sustentaba que la liquidez de los mercados de capitales demanda un replanteamiento de la naturaleza de los poderes dentro de las grandes corporaciones. Este poder debería ser ejercido en nombre de los integrantes de la compañía y, los gerentes no deberían prestar cuentas solo a los accionistas, deberían responder de sus acciones a todos los *stakeholders* de la firma (Aglietta y Rebérioux, 2005).

La idea de que las corporaciones tienen *stakeholders* a los cuales deben rendir cuentas se ha convertido en un lugar común en la literatura de gestión en los medios académicos y profesionales (Donaldson y Preston, 1995). El término *stakeholder* propiamente dicho, como destaca Freeman *et al* (2010), surgió por primera vez en un memorándum interno del Stanford Research Institute, conocido actualmente como SRI International Inc., en 1963. El uso del neologismo originalmente tenía la intención de generalizar la noción de los accionistas como el único grupo a quien la gestión (*management*) debe ser sensible. Por consiguiente, los *stakeholders* fueron definidos como “*those groups without whose support the organization would cease to exist*”<sup>57</sup>, entre ellos estarían, a parte de los accionistas, empleados, clientes, proveedores, acreedores, y la sociedad en general.

En un claro juego con la palabra *stockholder* (accionista), el SRI procuró ampliar el concepto de la gestión estratégica más allá de la visión de las empresas como meros sistemas productivos, con la estrategia basada en los productos y los recursos para producirlos. El modelo pluralista, o *stakeholder*, que consagra, intenta reconocer la complejidad del ambiente de negocios en el que las corporaciones crean valor a través de complejas interacciones de varias redes de relaciones. En la definición ampliamente

---

<sup>57</sup> Traducción del autor: “(...) aquellos grupos sin cuyo soporte la organización dejaría de existir.” (Freeman *et al* 2010, pág. 30).



difundida de Freeman (1984, pág. 46), los *stakeholders* serían: “*any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of corporation’s purpose*”<sup>58</sup>.

Estas concepciones del término *stakeholder* más amplias y menos precisas han generado fuertes críticas por parte de los partidarios del modelo financiero de gobierno de empresa que las consideran tanto incapaces de identificar quién debería ser considerado *stakeholder*, como imprecisas en apuntar cómo se articulan los diversos fines de los partícipes en un sistema jerarquizado y coherente de objetivos (Rodríguez Fernández, 2003, pág. 88). En este sentido, Jensen (2002) critica la interpretación constante en Freeman (1984) que admitía que aparte del medio ambiente, terroristas, chantajistas, ladrones podrían estar en el rol de *stakeholders*.

Independientemente de las polémicas impulsadas por la imprecisión e interpretaciones más amplias de quiénes son los *stakeholders*, lo que el SRI argumentaba, y que Freeman y McVea (2001) corroboran, es la concepción de que los gerentes necesitaban comprender y tener en cuenta las preocupaciones, no solo de los accionistas, sino también de los empleados, clientes, proveedores, acreedores y de la sociedad, con vistas a desarrollar objetivos que el conjunto de *stakeholders* apoyaría. Sólo a través de la concertación de este apoyo amplio con los agentes involucrados en, o afectados por, la gestión se podría alcanzar el éxito de la organización. Por lo tanto, la gestión (*management*) debería activamente explorar (en el sentido de acercarse para entender) sus relaciones con los *stakeholders* con el fin de desarrollar estrategias de negocios consistentes.

Freeman *et al* (2010) argumentan que a partir de la creación del término por el SRI, la evolución histórica de la teoría *stakeholder* siguió en cuatro diferentes vertientes: (1) la literatura de la estrategia empresarial; (2) la teoría de los sistemas; (3) la teoría de la responsabilidad social corporativa (RSC); y (4) la teoría de la organización.

Quizá la más influyente de estas vertientes es la que enlaza el concepto de *stakeholder* con la escuela del pensamiento estratégico. Entre estos autores destaca Igor Ansoff (Freeman y McVean, 2001; Freeman *et al* 2010). La contribución fundamental de Ansoff fue definir el campo de decisiones estratégicas que se diferencian de las decisiones meramente operativas y administrativas. El *management* para poder ejecutar un adecuado diagnóstico estratégico para identificar y mejorar el potencial desempeño

---

<sup>58</sup> Traducción del autor: “*cualquier grupo o individuo que puede afectar a, o es afectado por, el logro de los propósitos de la corporación*”.

estratégico de la firma precisa, necesariamente, desarrollar su capacidad de análisis del nivel relativo de turbulencia del ambiente en que la organización está incluida (Kipley, Lewis y Jeng, 2012). Como apuntan Freeman *et al* (2010) la visión de los *stakeholders* de Ansoff no era exactamente la misma que la del SRI, esto es, la de los grupos sin cuyo apoyo la supervivencia de la empresa no tiene viabilidad. Ansoff creía que la composición de estos grupos de influencia era una cuestión circunstancial y no *a priori* determinada, dependiendo del análisis del contexto estratégico en el que la empresa se encontraba.

De cualquier manera, la concepción estratégica del análisis del ambiente, que fue posteriormente desarrollada a través de otras técnicas de evaluación y entendimiento de las estructuras de los mercados, de las fuerzas competitivas y de las matrices estratégicas como el análisis DAFO<sup>59</sup>, de identificación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades propuesta por Porter (1980) entre otras técnicas de gestión, es la que se enlazó con el concepto de *stakeholder management*. El ímpetu subyacente a los esfuerzos emprendidos en la construcción de la teoría *stakeholder* fue intentar facilitar un marco teórico y práctico en el ámbito de competencia de la administración, específicamente de la planificación estratégica, que fuera sensible a la preocupación y malestar de los gestores por la complejidad provocada por los cambios y las turbulencias sin precedentes en el ambiente de negocios del final de los años 70 y en los 80 del siglo XX (Freeman y McVean, 2001).

Como Freeman *et al* (2010) afirman, los modelos de gestión estratégica acabaron por volverse inconsistentes e incapaces de abarcar la creciente complejidad de la gestión de los diferentes intereses e interrelaciones. Así, otro marco se hacía necesario. Como apuntan Mitroff, Emshoff y Kilmann (1979), también destacado por Freeman y otros (2010), en contraste con la visión estrecha de los desdoblamientos de la teoría de la agencia, enfocada exclusivamente a la relación *principal-agente* entre los gestores y los accionistas, el análisis de los *stakeholders* demanda a los tomadores de decisiones o gerentes considerar todas las partes que serán afectadas por, o que son importantes para, la toma de decisiones. El listado de partes interesadas en, o afectadas por, decisiones de la firma es normalmente mucho más amplio que la categoría única de los accionistas. De aquí surge la conclusión de que los accionistas son uno entre varios grupos contendientes que tienen impacto o interés en la corporación. Y Mitroff *et al* (1979)

---

<sup>59</sup> DAFO proviene de las siglas en inglés SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*).

concluyen: “*they are neither the only group nor always the single most important group that affects a policy*”<sup>60</sup>”.

La vertiente de los *stakeholders* en la teoría de los sistemas a su vez entiende el gobierno corporativo, antes incluso que la noción de *stakeholder*, como incluido dentro de un sistema complejo. Así, no hay que hablar de análisis estratégico del ambiente, sino de extrapolación o síntesis de los problemas producidos por la interrelación entre los agentes involucrados en la gestión. En este sentido, como destaca Ackoff (1974), para entender el sistema y solucionar problemas sistémicos la participación de los *stakeholders* es una condición necesaria. Entendido sistema como un conjunto de dos o más elementos interrelacionados de cualquier especie. Se trata de un todo que puede ser dividido en innumerables partes y no la idea reduccionista de un elemento indivisible. Y lo más importante para el concepto deriva de la propiedad de las partes constituyentes: las propiedades y comportamientos de un elemento afectan al sistema tomado en su conjunto; estas propiedades y comportamientos de cada elemento dependen de las propiedades y comportamiento de los demás elementos constituyentes; y por último el todo no puede ser descompuesto en subconjuntos independientes (Ackoff, 1974a).

Según la lógica de los sistemas complejos, sería una equivocación tomar el punto de vista de la planificación de una organización de forma aislada. Un plan de esta índole podría optimizar los resultados de un subsistema y destruir las metas y objetivos de un sistema mayor (Freeman *et al*, 2010) del cual es parte constituyente. En este mismo sentido cabe destacar el concepto de sistema extendido de gobierno corporativo o *multi-fiduciario* de abordaje contractual utilizando la teoría de los juegos que tiene en cuenta la reputación, la confianza y la reciprocidad entre las partes. Estos modelos tratan de identificar el comportamiento de las partes interrelacionadas en un modelo de cumplimiento e implementación de acuerdos entre los *stakeholders*, dado el estado incompleto de los contratos y los riesgos de abuso de autoridad (Sacconi, 2006 y 2007; Francés-Gómez y Río, 2008).

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es otra vertiente donde el concepto de *stakeholder* fue aplicado *ad nauseam* en las últimas dos décadas, especialmente en la literatura de gestión empresarial (*management*). Aunque la teoría de *Stakeholder Value* tenga una naturaleza consecuencialista, a medida que afirma que las estrategias exitosas son aquellas que integran los intereses de todos los *stakeholders*, en lugar de maximizar

---

<sup>60</sup> Traducción del autor: “no son ni el único, ni siempre el grupo más importante que afecta a una política”.

la posición de un grupo dadas las limitaciones y debilidades de los demás, se hicieron varias tentativas en el sentido de dar una fundamentación filosófica al modelo pluralista, especialmente a través del desarrollo de las concepciones de RSC y sostenibilidad. Es suficiente decir que esta construcción se hizo en respuesta a las demandas de una sociedad que cada vez más se veía preocupada por los derechos civiles, los esfuerzos antiguerra, el consumismo, el medio ambiente, los derechos de las mujeres, etc. Todas estas manifestaciones sociales sirvieron como un catalizador para repensar el papel de los negocios en la sociedad (Freeman *et al*, 2010). Esta preocupación de exigir responsabilidad por parte de las empresas no es un fenómeno reciente en las sociedades más desarrolladas. Emergió a fines del siglo XIX, como reacción al comportamiento predatorio de grandes conglomerados económicos del período de abuso del poder económico con prácticas contrarias a la libre competencia (Rodríguez Fernández, 2003) y al bienestar de consumidores y colaboradores y con despreocupación por el medio ambiente.

Evan y Freeman (1993) apuntan que la idea de la construcción de puentes y la articulación de contratos con los relevantes *stakeholders* atiende al concepto deontológico del imperativo categórico kantiano al demandar que las empresas deben respetar el bienestar e interés de los *stakeholders* en lugar de tratarlos como medios para alcanzar sus fines corporativos. Esta posición, demandada por la sociedad de un mayor nivel de responsabilidad, también sufrió influencia de los entornos institucionales y las prácticas empresariales de países como Japón y, más representativo, Alemania (Nordberg, 2008) donde el modelo de gobernanza corporativa es institucionalmente más pluralista comparado con el modelo reduccionista del *shareholder value*.

Esta fundamentación deontológica que trae consigo la responsabilidad social y que enlaza con la *stakeholder management*, que a su vez tiene un enfoque que pretende ser consecuencialista sirviendo a fines estratégicos, ha suscitado lo que Freeman considera un falso debate entre “*shareholder value* contra *stakeholder*”. Con este último caracterizado equivocadamente como anticapitalista, antinegocios y antieficiencia (Evan y Freeman, 1993).

En la literatura de gobierno de empresa y responsabilidad corporativa son innumerables las investigaciones que tratan de identificar la relación de causalidad entre el comportamiento socialmente responsable de las corporaciones y su reputación, con la generación de valor para el accionista. El papel mediador de la satisfacción de los

*stakeholders* como determinante del desempeño financiero de la empresa en que ética y negocios son mundos que se relacionan en la medida en que el comportamiento ético está en último análisis en el mejor interés financiero de la compañía (Berrone, Surroca y Tribó, 2005). En la misma línea Lo y Sheu (2007) tratan de demostrar que las compañías con reputación y estrategias de desarrollo sostenibles son, en última instancia, premiadas por los inversionistas. Otros autores se muestran críticos con suposición de posible existencia de *moral hazard* en la relación entre los gestores y los *stakeholders* en detrimento de los intereses de los *shareholders* (Prior, Surroca, Tribó, 2008) cuestionando si serían realmente éticos los gerentes que se dicen responsables socialmente. O la cuestión de si la teoría de *stakeholder management* tendría un “lado oscuro” (Cennamo, Berrone, Gómez-Mejía, 2008) o la posibilidad de la gestión de atrincherarse con los grupos de interés (*stakeholder*) en perjuicio de la evolución de la corporación (Prior, Surroca y Tribó, 2008).

Estas investigaciones corroboran la percepción de que aún se está lejos de un consenso sobre el impacto del abordaje de *stakeholder* en las prácticas y el desarrollo corporativo. Se puede afirmar, por los innumerables artículos cuestionando su validez, que muchos consideran todavía la teoría de *shareholder value* de creación de valor para el accionista como el marco teórico prominente de justificación del objetivo último de las corporaciones en lugar de la teoría de los *stakeholders* (Bistrova y Lace, 2012).

Por último, hay la vertiente de la teoría de la organización de Rhenman (1968, citado por Freeman *et al*, 2010, pág. 42). Este autor definió explícitamente el concepto de *stakeholder*, en su trabajo de democracia industrial, como aquellos individuos o grupos que dependen de la compañía para la realización de sus metas personales y de quien la compañía depende. Esta definición amplía el listado de grupos que pueden ser considerados *stakeholders*. En verdad se trata de una definición similar a la del SRI (Stanford Research Institute), sin embargo más estrecha. Al revés de considerar *stakeholder* como cualquier grupo que es necesario para la supervivencia de la empresa, estos serían aquellos que comparten demandas mutuas con la compañía. Esta clasificación, más estrecha, que usa “y” para denotar el hecho de que la compañía y los *stakeholders* deben tener demandas mutuas, puede excluir algunos grupos importantes como el gobierno y grupos adversarios del listado de *stakeholders*.

Otros autores utilizan el concepto de *stakeholder* dentro de la relación organización-ambiente como Pfeffer y Salancik (1978). Estos autores construyeron un modelo de

interacción organización-ambiente basado en el análisis de los recursos de la organización y la relativa dependencia de esta en relación a los actores para proveer estos recursos. A pesar de no utilizar explícitamente la palabra *stakeholder* afirmaban que la organización sobrevive a medida que es eficiente manejando las demandas, especialmente de aquellos grupos de interés de los que la organización es dependiente en recursos y soporte. Y defendían una visión radical hacia afuera de organizaciones, en la que los teóricos deberían mirar el ambiente para la mayoría de las fuerzas aclaratorias en la teoría de la organización, permitiendo que los aspectos del contexto y del ambiente entren definitivamente en la ecuación organizacional.

En términos prácticos el modelo pluralista del *stakeholder management* presenta algunos fallos cruciales como la dificultad de separar medios y fines en términos teóricos, siendo entendida por muchos más como una teoría deontológica e idealista que teleológica y consecuencialista; y el fallo en su aplicación práctica se produce porque, cuando todos son prioridad, entonces nadie lo es (Nordberg, 2008). Sin embargo, las aptitudes, estructuras y prácticas recomendadas por el *stakeholder management*, combinadas y articuladas, constituyen una filosofía de gestión más pluralista, volcada, no sólo a los accionistas sino al conjunto de grupos interesados en la gestión de las corporaciones o por ella afectados (Donaldson y Preston, 1995). Pese a las críticas al carácter normativo del *stakeholder management*, la visión que proporciona de las organizaciones dentro del sistema económico las instrumentaliza con mejores herramientas para enfrentar los grandes desafíos de las corporaciones en la actualidad: la competencia, la ética en la conducción de los negocios, la gestión de los grupos dominantes, el negocio en una sociedad liberal en una economía global y el desarrollo sostenible. Como destacan Freeman *et al* (2010) si la sociedad es capaz de solventar estos temas, dependerá de un cambio de cómo se refiere la sociedad a los negocios, del discurso sobre los negocios, así como, un cambio de la forma como se gestionan los mismos. Y concluyen:

*“Business should be about the best that we can create together, rather than avoiding the worst. If we critically embrace a new set of assumptions about how value is created, the practice of business will soon follow”. (Freeman et al, 2010, pág. 284)<sup>61</sup>.*

---

<sup>61</sup> Traducción del autor: “Los negocios deberían tratar de lo mejor que podemos hacer juntos, más que de evitar lo peor. Si nosotros críticamente adoptamos un nuevo conjunto de supuestos de cómo se crea el valor, la práctica de los negocios pronto le seguirá.”

#### **2.2.4. Otros modelos: *stewardship*, mercado miope, abuso del poder y enfoque matizado (“ilustrado”).**

---

Finalizando la exposición del marco teórico del gobierno de empresa, a continuación se hacen algunas consideraciones sobre otros modelos de gobierno de empresa que se encuentran en la literatura. En general se puede apuntar que ninguno se aleja de la concepción fundamental de la relación *principal-agente*, no constituyendo un campo nuevo de estudios o categoría, sino de matices de los modelos financieros y pluralistas. El desarrollo teórico de estos modelos refuerza la crítica a las premisas de eficiencia de los mercados en la valorización de los factores de producción implicados en la producción económica y por lo tanto en la propia valorización que los mercados de capital hacen de las acciones de las empresas.

En este sentido, la teoría del *stewardship* (administrador o custodio), por ejemplo, surgió como una teoría complementaria a la teoría de la agencia en el intento de explicar e identificar los factores que llevan a la convergencia de intereses en la relación *principal-agente*. Es sobre todo más un intento en el sentido de caracterizar que las corporaciones tienen responsabilidad de ciudadanos dentro de la sociedad y una gama de obligaciones éticas y morales (Donald y Dunfee, 1999 citado por Caldwell y Vollmar, 2006). Según Davis, Schoorman y Donaldson (1997, p. 24) la teoría del *stewardship* es definida como un modelo de gobierno de empresa en el que la motivación de los gerentes se basa en el comportamiento a favor de la organización y no en una agenda individual. La teoría define situaciones siguiendo los preceptos de Donaldson y Davis (1991) en las que los gerentes no están motivados por objetivos individualistas, sino que son custodios (*stewards*), cuyas motivaciones están alineadas con los objetivos de aquellos que representan (Davis *et al*, 1997). La motivación de los individuos que actúan como administradores está ligada a los conceptos motivacionales del modelo psicológico del hombre (*model of man*) de Argyris y de otros teóricos como Maslow (ambos citados por Davis *et al*, 1997), denominado como la jerarquía de las necesidades por este último (Nordberg, 2008).

El principio básico de *stewardship* se debe a la noción de arrendamiento regido por el término legal usufructo (uso del fruto). El concepto garantiza y define las condiciones y límites en que es aceptable el uso y la explotación económica (creación de valor) de una propiedad perteneciente a un tercero o mantenida de forma colectiva siempre que la propiedad no sea agotada o consumida (Gibson 2012). El mismo Gibson (2012)

continúa y afirma que las ideas existentes de propiedad privada pueden ser fácilmente acomodadas al abordaje que entiende el mundo en términos de custodia y preservación de recursos para generaciones futuras.

Este modelo está basado en la idea de que los seres humanos tienen la necesidad de crecer más allá de las circunstancias que los limitan y alcanzar niveles más elevados de logro y satisfacción que sobrepasen sus necesidades básicas. Esta motivación puede ser guiada por un código de conducta o declaración de propósitos corporativos o motivaciones, o incluso por las obligaciones fiduciarias establecidas por ley. En muchos casos sin embargo, no hay tales referencias y los directores tienen que buscar otras motivaciones. Es en estas situaciones en las que el rol de custodio gana importancia. Por consiguiente se espera de los gerentes que se comporten como si estuviesen en una alianza (*covenantal*) de esfuerzos con todos los *stakeholders* reconociendo así la importancia de una adaptación sistémica de la gobernación corporativa dadas las condiciones del ambiente (Caldwell y Karri, 2005). El modelo de alianza de liderazgo corporativo trata a los seguidores y colaboradores con un profundo sentido del cuidado por su bienestar y honra la responsabilidad de la organización demostrando atención en cada curva y cada giro de su trayectoria (Pava, 2003).

Como destaca Nordberg (2008), el papel de los directores independientes, que fueron reforzados por las reformas en la gobernanza corporativa en las últimas décadas, como la ley estadounidense Sarbanes-Oxley en 2002, pretende aprovecharse de esta motivación para promover y hacer el bien que trascienda el interés individual. Y también cabe citar los esfuerzos representados por las inversiones en empresas y organizaciones socialmente responsables que promueven el diálogo de los inversores con la gestión, en una politización de las relaciones entre la gestión y los *stakeholders*. El diálogo (*engagement*) es el mecanismo a través del cual los inversores, en general accionistas, tratan de participar activamente en el gobierno corporativo de las empresas. Es un activismo accionarial responsable que trata de influenciar a través de derechos de voto en favor de un comportamiento ético, social y medio ambiental (Valor, 2005).

A su vez, los modelos de mercado miope y de abuso del poder ejecutivo mencionados por Keysey, Thompson y Wright (1997, citado en Rodríguez Fernández, 2006) tratan de las situaciones que emergen cuando los mercados de factores y de capital no funcionan de manera eficiente. En los dos casos, la relación *principal-agente* continúa siendo el centro. La posible miopía en la infravaloración de proyectos de inversión a largo plazo



en capital fijo, investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), en función del cortoplacismo de los gestores incitado a menudo por las presiones de los mercados financieros en cuanto a los resultados (*performance*) de la empresa. Y hay los conflictos que emergen entre accionistas fragmentados y élites ejecutivas, clásicos de las economías anglosajonas (EE.UU. y GB), y los conflictos entre accionistas mayoritarios y minoritarios como destacan Morck, Wolfenson y Yeung (2005). La eficiencia funcional de los mercados depende de la distribución de control corporativo en una economía y de las instituciones que restringen las élites corporativas y accionariales atrincheradas que pueden dominar las decisiones de inversiones de capital en la economía abusando de sus posiciones. La alta concentración de poder en manos de élites corporativas (ejecutivos y accionistas controladores) puede llevar a distorsiones de mercado, especialmente, en los mercados de capitales. En estas circunstancias las inversiones productivas y generadoras de valor (I+D+i) se pueden ver comprometidas, en favor de rentas extraordinarias (*rent seeking*).

Por último, cabe mencionar la variante del modelo financiero de gobierno de empresa “matizado” o (“ilustrado”), o su análogo, del modelo *stakeholder* “matizado” o “ilustrado”. Este enfoque corresponde a una mezcla de elementos de las orientaciones accionariales y pluralistas del gobierno de empresa como se ha representado en el cuadro 2.1. Sin embargo, como argumenta Rodríguez Fernández (2003, 2006), la supuesta “ilustración” del modelo no llega a abandonar la concepción financiera de prevalencia de los intereses de los accionistas incorporando las demandas de los *stakeholders* desde una perspectiva puramente instrumental, como medios para alcanzar un mayor valor a largo plazo para los accionistas.

### **2.3. El enlace entre gobierno corporativo y responsabilidad social corporativa**

En la exposición del marco teórico de la gobernanza corporativa desde los principios de la evolución institucional que va a dar como resultado la moderna empresa capitalista, con la separación de gestión y propiedad del capital en la forma de títulos y valores mobiliarios, la teoría de la firma y, más específicamente, el concepto de gobierno de empresa va adquiriendo una concepción más holística de la relación de la empresa con el entorno económico y social. En términos de Aglietta y Rebérioux (2005, pág. 41) es el “*descubrimiento*” de la naturaleza colectiva de la compañía, más allá de ser apenas un nexo de contratos entre las partes involucradas e interesadas en las acciones y desempeño de la empresa.

Berle y Means (1932) en medio de las secuelas del colapso de la economía mundial tras la crisis de 1929 tratan de entender los fallos y límites del gobierno de las corporaciones con el fin de contestar la cuestión espinosa de lo que debía ser una buena gestión en el sentido de protección de los intereses de aquellos afectados por las acciones y desempeño de la organización (Cragg y Matten, 2012). “*The Modern Corporation and Private Property*” fue vanguardia por introducir, originalmente, en el campo del derecho societario, aquellos conceptos que serían la base de la teoría de la agencia, aplicada posteriormente a los ámbitos económicos y de la gestión corporativa. Sin embargo, más que esto, la obra también fue vanguardia porque adelantó en décadas la concepción holística de la firma. Esta concepción atribuía a las empresas una dimensión mucho más amplia que la relación *principal-agente* de un nexo de contratos que va a ser desarrollada por la teoría de finanzas corporativa y culminó con la idea de creación de valor al accionista, *shareholder value*. La idea de que las empresas son instituciones similares al estado en su carácter público. Y como tal deberían no estar solo sujetas a los caprichos de sus propietarios de la concepción clásica de la propiedad. Berle y Means conciben un gobierno de empresa limitado en los poderes de los gerentes en beneficio de una visión holística de la gestión volcada no solo a los intereses de quien detenta el control y los propietarios de la firma, sino de todos aquellos que son de una manera o de otra afectados por las acciones y desempeño de la organización.

Como subraya Aglietta y Rebérioux (2005) esta es una concepción que tiene su origen en la escuela de derecho germánico<sup>62</sup> y la teoría institucional de la empresa de tradición francesa. En síntesis para estas escuelas de pensamiento la empresa es una institución que goza de autonomía en relación a los miembros que la constituyen y, el más importante para el punto de la presente argumentación, es el objetivo de atender al interés general, que sintetiza y trasciende las motivaciones de aquellos que son sus miembros.

El carácter trascendente y casi público de esta concepción de las organizaciones como una asociación de diferentes intereses en acción conjunta por un objetivo común es el que décadas más tarde será impulsado por el desarrollo de la idea de *stakeholder*. Y más allá, por una concepción sistémica de interdependencia de factores y agentes y el papel

---

<sup>62</sup> Berle y Means (1932) citan en el capítulo “The New Concept of the Corporation” a Walther Rathenau, industrial, estadista de la República de Weimar y teórico social alemán que concebía la sociedad anónima como la despersonalización de la propiedad, la deshumanización de la empresa, el desprendimiento de la propiedad del poseedor hasta el punto en que la empresa se transforma en una institución que se asemeja al estado en su carácter. Este es el entendimiento de la “teoría orgánica” del historiador alemán Von Gierke (1841-1921) que concibe las corporaciones como entidades que poseen existencia real más allá que la mera ficción legal defendida por Von Jhering (1818-1892).

de custodio de la gestión en relación a los intereses de todos a los que, de alguna manera, afecta el desempeño de la empresa o este influye en sus intereses. Es en esta ruta de maduración de estas concepciones de intereses difusos o casi públicos en los entornos en los que las empresas están incluidas, que el gobierno de empresa acaba por incorporar la idea de responsabilidad social corporativa (RSC) y sostenibilidad en su marco teórico.

¿Y qué es la RSC y la sostenibilidad? Los términos responsabilidad social corporativa (o RSE<sup>63</sup>), la sostenibilidad ética de los negocios en el ámbito económico y, en particular, en los entornos corporativos se consolidan en su epistemología como expresión de un conjunto de constructos comunes o similares (Fassin y Van Rossem, 2009). En verdad, la literatura sobre estos conceptos no ha logrado una posición consensuada, con innumerables interpretaciones de la idea fundamental de que cabe a los negocios algo más que solo generar excedentes económicos; y, principalmente, la preocupación en cuanto a la calidad en que se realiza la misión económica principal de cualquier negocio de generar valor.

Pasaron décadas desde que surgieron las primeras concepciones sobre la responsabilidad de las corporaciones de ir más allá de los objetivos en la esfera privada del derecho de propiedad de la creación de valor económico y retorno del capital invertido. Wendell Wilkie, a principios de los años 30, y Howard R. Bowen, dos décadas más tarde (1953), fueron los primeros en utilizar la expresión responsabilidad social en referencia al comportamiento de las organizaciones empresariales como apunta Carroll (1979).

El debate sobre la responsabilidad social se intensifica en los medios académicos cuando Friedman (1962) en *Capitalism & Freedom* ataca la concepción de la supuesta responsabilidad social de las empresas como una “*fundamentally subversive doctrine*”<sup>64</sup> (Friedman, 1970, pág. 6) capaz de socavar los cimientos de la sociedad libre. Siguiéron otros autores en los 60 y 70 como describe Carroll (1979, 1999) que se posicionaron con menor ortodoxia en la defensa de la “*magia*” de las fuerzas de mercado al admitir que, a pesar de la primacía de la dimensión económica y de las obligaciones fiduciarias, se deberían observar otros factores en la gestión y ponderar en la toma de decisión de las organizaciones (McGuire, 1963; Backman, 1975 citados por Carrol, 1979). Y esto incluido en un contexto, no de obligación legal, sino de comportamiento voluntario por

---

<sup>63</sup> Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

<sup>64</sup> Traducción del autor: “*doctrina fundamentalmente subversiva*”.

parte de las organizaciones (Manne y Wallich, 1972, Steiner, 1975 citados por Carroll, 1979), con estas involucradas en “*actions that appear to further some social good, beyond the interests of the firm and that which is required by law*”<sup>65</sup>. (McWilliams, Siegel y Wright, 2005, pág. 3).

Otras corrientes de autores abogaron por una responsabilidad social que implicara una mayor involucración de los negocios en la mejora del ambiente social (Davis y Blomstrom, 1975) con implicación directa en temas que afectan al bien común como la contaminación atmosférica, los estándares de consumo, la pobreza, etc. (Hay, Gray y Gates, 1976). Y la visión de la responsabilidad social como el comportamiento corporativo que sea congruente con las normas, sociales, valores y expectativas de la sociedad además de la respuesta a las fuerzas de mercado y los límites legales. Y más aún sobre el papel de las corporaciones en la dinámica de los sistemas sociales (Sethi, 1975).

En suma, lo que Carroll (1979; 1999) describió es la evolución del concepto de RSC que a finales de los años 80 experimentó una convergencia con las ideas de desarrollo sostenible. En 1987, la *World Commission on Environment and Development*<sup>66</sup> define el desarrollo sostenible como la habilidad de la humanidad de promover el desarrollo que atienda las necesidades del presente sin comprometer la habilidad y los recursos de las futuras generaciones para atender sus propias necesidades. El concepto de desarrollo implica límites que no son absolutos sino que son establecidos por el corriente estado de la tecnología y la organización social de los recursos ambientales y la capacidad de la biosfera de absorber los efectos de la intervención humana. Y en este contexto, la desigualdad extrema y la pobreza son entendidas no como algo inevitable, consecuencia de la confluencia de factores económicos, políticos y sociales, sino como un desequilibrio que debe ser combatido. Y continúa el informe de la comisión afirmando que la pobreza no es solo un mal en sí, sino una barrera al propio desarrollo sostenible.

Distintos actores de la sociedad civil: instituciones internacionales; organismos multilaterales; gobiernos y sus instituciones nacionales; ámbito académico y centros de investigación; organizaciones no gubernamentales; y corporaciones se han enfrentado a esta problemática y han contribuido activamente a la construcción y la maduración de

---

<sup>65</sup> Traducción del autor: “*acciones que parecen fomentar algún bien social más allá de los intereses de la firma y de lo que se requiere por ley.*”

<sup>66</sup> Conocido también como “The Brundtland Report”. En 1983, la Asamblea General de las Naciones Unidas creó la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo como un comité independiente de veintidós miembros, liderados por Gro Harlem Brundtland, Presidenta del Gobierno de Noruega, que tuvo como resultado el referido informe publicado en 1987.

los conceptos de responsabilidad social y de sostenibilidad. Cada vez más, estos pasaron a ser expresiones de una preocupación y malestar común relacionados con la responsabilidad y sostenibilidad del modelo de desarrollo económico, también en sus dimensiones social y ambiental.

En este contexto no es difícil comprender el nexo existente entre el gobierno de empresa y la RSC, entendida como la aplicación del espíritu del desarrollo sostenible en el día a día de los negocios. En las últimas décadas, no solo la gobernación corporativa se formaliza y gana relevancia en los entornos empresariales, académicos e institucionales, como corrobora el informe Cadbury (1992), sino que la noción se amplía considerablemente, y avanza en el campo de la RSC (Kolk y Pinkse, 2010) como mecanismo de gestión de intereses muchos más difusos y complejos que la mera protección de los accionistas de la visión reduccionista de la doctrina del *shareholder value*.

Así la gobernanza corporativa en su carácter instrumental de sistema de gestión y control de las corporaciones, a través de la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes actores que toman parte en la gestión, se consolida como la estructura mediante la cual se establecen los objetivos y se definen los medios para obtener estas metas y cómo se monitorea el desempeño. Y la RSC, como la creencia general de muchos de que los negocios modernos tienen responsabilidad para con la sociedad que se extiende más allá de los accionistas e inversionistas de la firma, (Carroll, 2012), define estos fines y medios de manera holística, ampliando la percepción de las consecuencias de las acciones de las organizaciones en el tejido social, económico y ambiental; y por consiguiente ampliando, a su vez también, la responsabilidad de las corporaciones en la gestión de este cuadro de múltiples intereses en juego.

En este sentido, la responsabilidad social asociada al gobierno corporativo es vista como un mecanismo de reducción de conflictos de intereses entre los gerentes y partes interesadas no inversionistas (Jo y Harjoto, 2011), especialmente de organizaciones multinacionales que por la naturaleza de sus actividades en múltiples contextos alrededor del mundo y consiguiente visibilidad, en general son más demandadas en cuanto a la transparencia y divulgación de información sobre el impacto de sus actividades (Kolk y Pinkse, 2010). La RSC sería en las palabras de Sacconi (2006, pág. 263) un modelo de gobierno de empresa extendido en la concertación institucional de

múltiples intereses y deberes fiduciarios de la gestión y del consejo de administración, que representa a los propietarios, que sirve en grandes líneas al propósito de alcanzar un mayor nivel de eficiencia social.

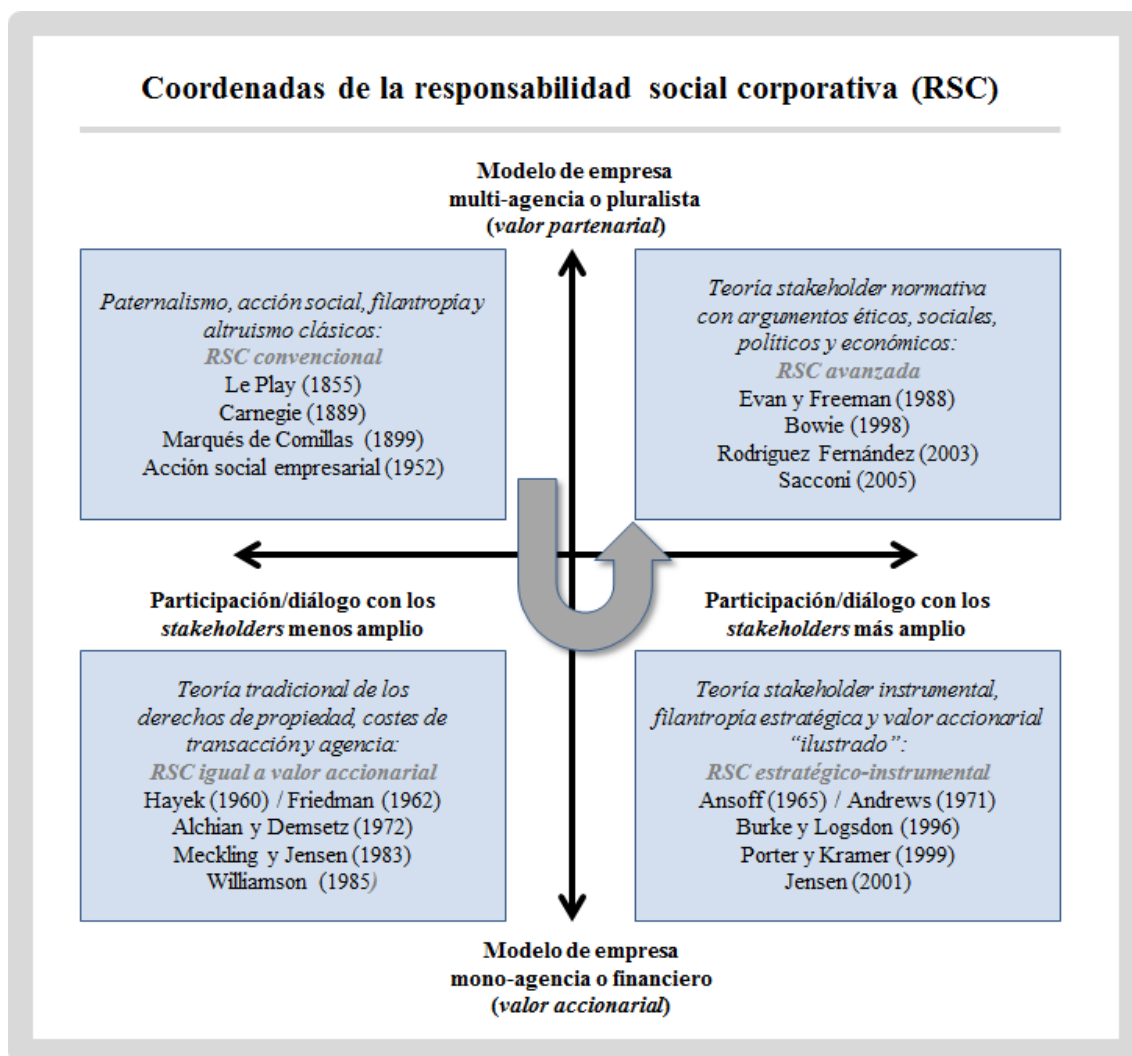
Y este alineamiento o convergencia de la RSC con la gobernación corporativa no se da solo en el campo teórico. Como quedará claro en el análisis de los estudios de caso de las prácticas de RSC en el sector farmacéutico de esta investigación, la gobernanza corporativa está intrínsecamente asociada o, mejor dicho, ha incorporado los preceptos de la responsabilidad social corporativa en la gestión del día a día de las organizaciones, especialmente, entre las grandes corporaciones multinacionales. Esta armonización e integración de los conceptos ya era evidente en investigaciones en la década pasada que subrayaban este fenómeno entre las empresas que componen los índices de los mayores y más influyentes mercados bursátiles del mundo influenciadas por la presión regulatoria, el aumento de la concienciación sobre ética en los negocios y la demanda emergente de los inversionistas socialmente responsables<sup>67</sup> (Money y Schepers, 2007).

Hay evidencias de una creciente preocupación por parte de las organizaciones de mirar más allá de la responsabilidad financiera como la ruta única para generar valor a los accionistas. Este desdoblamiento lleva al desplazamiento del enfoque tradicional del gobierno corporativo a una gestión basada en la gestión de los diferentes *stakeholders*, de mayor equilibrio entre metas financieras a corto plazo y estrategia sostenible a largo plazo (Money y Schepers, 2007). Los principios de la responsabilidad social corporativa, en términos de Aggarwal (2007), cada vez más se integran en la operación de las corporaciones a las que se les demanda que demuestren su compromiso con los valores sociales y ambientales. La relación entre RSC y gobierno corporativo es complementaria, por un lado al abandonar la concepción estándar de la firma como vehículo para maximizar el valor generado a los accionistas, y por otro al abarcar la visión de la firma como vehículo generador de valor para los *stakeholders* (Beltrattio, 2005). Como destaca Sparkes (2003) las empresas en todo el mundo viven una realidad en este nuevo milenio, en el que son juzgadas no solo por la calidad de los productos que elaboran o por los beneficios que generan, sino también por cómo se generan estos beneficios económicos, sociales y ambientales.

---

<sup>67</sup> SRI en la sigla en inglés para “*Socially Responsible Investing*”.

**Cuadro 2.2: Coordenadas de la responsabilidad social corporativa (RSC).**



Fuente: Rodríguez Fernández (2007, pág. 31).

Con el objetivo de enlazar el desarrollo teórico de los modelos de gobierno de empresa presentados en este capítulo y la evolución de la RSC, hay que reproducir aquí el cuadro de los arquetipos de la responsabilidad social en perspectiva económica (relación *principal-agente*) y de participación / diálogo con los *stakeholders* propuesto por Rodríguez Fernández (2007). Esta es una sistematización teórica del gobierno de empresa a partir de dos grandes ejes. El vertical que refleja la relación *principal-agente* del modelo de empresa en el sentido de monoagencia o financiero (valor accionarial) a multiagencia o pluralista (valor partenarial). Y el horizontal que refleja la participación / diálogo con los *stakeholders* en el sentido de menos a más amplio. De la confluencia de los ejes resultan cuadrantes con las cuatro principales orientaciones que pueden asumir la responsabilidad social de la empresa. El cuadro incluye también, a título de

ilustración, algunas referencias bibliográficas, incluidas varias de las citadas en el presente trabajo, y fechas de actuaciones relevantes por parte de personas y entidades.

En el cuadrante superior izquierdo figura la RSC en la visión convencional. Esta se caracteriza por las acciones de responsabilidad social de naturaleza filantrópica y altruista clásicas marcadas por una buena dosis de “despotismo ilustrado” preocupados por la suerte de *stakeholders* no accionariales, como los empleados y las comunidades menos favorecidas del entorno de la organización, pero sin dar un suficiente grado de participación / diálogo a estos partícipes no accionariales en las decisiones de la firma.

El segundo cuadrante, inferior izquierdo, es la perspectiva financiera del modelo monoagente (accionarial) en estado puro para la cual la responsabilidad social primordial de las empresas es el incremento de beneficios y la generación de valor económico para sus propietarios legales (accionistas). Está asociada al pensamiento económico neoclásico de la eficiencia de los mercados defendidas entre otros por Hayek y Friedman y la teoría de los derechos de propiedad de Alchian y Demetz (1973), la economía de los costes de transacción de Williamson (1985) y la teoría de la agencia enfocada en la relación accionista-directivos de Jensen y Meckling (1976). Se da por sentado una realidad de informaciones completas, competencia perfecta y efectos externos “externalidades”, prácticamente, irrelevantes, de modo que lo óptimo privado coincide con lo óptimo social (Rodríguez Fernández, 2003, págs. 72-78).

En el cuadrante inferior derecho, se encuentra la RSC en la perspectiva estratégico-instrumental, también conocida en la literatura como “*strategic corporate social responsibility*”, caracterizada todavía por la primacía de los intereses de los accionistas, a través de la creación de valor a largo plazo; pero reconociendo la importancia de atender de manera “razonable” las demandas de las otras partes interesadas. Como apunta Rodríguez Fernández (2007) responde a las actuales necesidades de legitimación de las empresas ante la opinión pública en una versión más políticamente correcta (“ilustrada”) que la orientación puramente financiera (accionarial).

Este es reconocidamente el enfoque que más se ha institucionalizado en el nuevo milenio, a través de informes o códigos de buen gobierno corporativo aprobados en instancias nacionales o multinacionales (para una relación de estas iniciativas ver Rodríguez Fernández, 2007, pág. 34). La RSC bajo esta orientación se percibe en términos de reciprocidad, sugiriendo la construcción de relaciones mutuamente beneficiosas para los accionistas y los demás partícipes en el gobierno de empresa. Por



consiguiente, este modelo lleva a una RSC que combina cuatro vertientes: la rentabilidad; el cumplimiento de leyes; el respeto a la ética de los negocios, así como, la autonomía, la dignidad y los derechos humanos; y la filantropía. En este sentido, la RSC se estructura en una jerarquía de prioridades, siendo una cuestión, ante todo, estratégica en términos de rentabilidad para el negocio (*business case*).

Por último, en el cuadrante superior derecho, Rodríguez Fernández (2007) hace la descripción de la RSC avanzada. En verdad, se trata de una propuesta teórica de lo que sería una responsabilidad social avanzada respaldada en una teoría stakeholder normativa con argumentos éticos, sociales, políticos y económicos. En este modelo idealizado de la RSC, cada grupo de partícipes o partes interesadas merece consideración por lo que en sí mismo representa. En otros términos, sus intereses son legítimos y tienen valor intrínseco, y no son gestionados solo como medios para la obtención de los fines estratégicos de otros grupos. En consecuencia esta orientación de la RSC supone:

*“a) un gobierno corporativo global, ampliado e inclusivo -no excluyente-, articulado en torno a una efectiva participación plural y efectiva en las decisiones; b) una generación de riqueza neta total a largo plazo, sostenible en el tiempo y preservando el capital medioambiental general y el capital físico, financiero e intelectual de la organización; 3) unos administradores y directivos fiduciarios de los partícipes y encargados de rendir cuentas a la comunidad, con transparencia y verificación externa”, Rodríguez Fernández (2007, pág. 37).*

## **2.4. Consideraciones finales**

---

El presente capítulo tuvo como objetivo aterrizar la problemática de las prácticas empresariales adscritas a la lógica de la creación de valor y de la preponderancia de los mercados financieros, crecientes autónomos, sobre los mercados productivos y los conceptos de RSC de la dimensión macro a la microeconómica de la gestión. A partir de la concepción del término latino *gubernare*, de dirigir, pilotar un buque, se ha reconstruido la evolución del concepto de gobierno corporativo. Desde sus concepciones más primitivas heredadas de la figura del *preboste* del derecho civil se revisaron las principales teorías de la gobernanza corporativa y las ideas fundamentales destacando el contexto histórico que les dio causa y los aspectos ideológicos,

normativos, deontológicos y teleológicos que constituyeron sus respectivos marcos teóricos.

Se ha demostrado que la visión estándar de la empresa asociada al modelo financiero que se centra primordialmente en la relación *accionista-directivos* presenta una serie de limitaciones en cuanto a la gestión y la compatibilización de los intereses de las diversas partes involucradas o de alguna manera afectadas por la gestión en términos de *externalidades*, respeto a contratos implícitos, facilitación del aprendizaje organizacional y promoción de las inversiones específicas de otros partícipes aparte de los proveedores tradicionales de capital financiero (Rodríguez Fernández, 2006). Esto ha llevado a que actualmente se enfatice un modelo de gobierno de empresa pluralista capaz de lidiar con la complejidad del entorno donde están incluidas las modernas organizaciones, que contemple los intereses de los *stakeholders* de manera que genere valor compartido por toda la sociedad. Esta evolución en las últimas décadas ha culminado con la incorporación de la RSC en el marco del gobierno de empresa en la construcción de una visión y enfoque holístico sobre el papel de las organizaciones empresariales en el sentido de su transcendental influencia sobre las sociedades y las dimensiones públicas en contraposición a su intrínseca naturaleza privada.

La RSC que se practica en las corporaciones a escala global está influenciada principalmente por la perspectiva estratégico-instrumental al servicio de los accionistas, de acuerdo con el modelo accionarial financiero “*ilustrado*” y de la filantropía estratégica estadounidense. Una RSC avanzada, como la propuesta por Rodríguez Fernández (2007), dadas las limitaciones de la propia construcción teórica y de la puesta en práctica del modelo pluralista en la definición e identificación de los *stakeholders*, en la articulación de los intereses económicos, sociales y ambientales y en el cómputo de los efectos positivos y negativos de las actividades empresariales (efectos colaterales o externalidades), todavía es algo distante en el ámbito del gobierno de empresa.

Por consiguiente, el próximo paso en la investigación es abordar el concepto de RSC, definido y delimitado en el presente capítulo, de manera crítica. Se abordarán algunas recientes controversias y se apuntarán importantes limitaciones de la construcción teórica y práctica de la RSC y de la sostenibilidad dentro del marco del gobierno de empresa, profundizando en las imperfecciones de los mecanismos de mercado que impiden que una avanzada RSC se realice sobre la participación efectiva en la empresa de diversos grupos de stakeholders y la protección de sus intereses. Y cómo el modelo

de compañía contractualista accionarial todavía prevalece en el proceso de toma de decisión. Estos puntos ayudarán a construir el telón de fondo para tratar de contestar algunas de las preguntas de la investigación: ¿es posible compatibilizar el desarrollo responsable y sostenible social, económico y ambiental con las fuerzas del capitalismo de eficiencia y de generación de beneficios económicos? ¿Es posible para las empresas hacer elecciones libres, en el sentido de la construcción de un mundo más responsable en un contexto de creciente integración internacional y presión de los mercados financieros, característicos del modelo neoliberal de poder? Y por último, el próximo capítulo va a introducir elementos para enlazar lo privado con lo público en la construcción de una nueva gobernanza público-privada en que estas dimensiones se entrecruzan y se refuerzan o se contradicen mutuamente en el alcance de las metas de desarrollo sostenible, inclusivo y responsable.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. CRÍTICAS Y LÍMITES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:**

---

Locke (2013) al analizar los desafíos y los límites de la regulación privada de las condiciones de trabajo en cadenas de suministros globales en sectores especialmente susceptibles a episodios de explotación laboral (confección, calzados deportivos y aparatos electrónicos), presenta un caso singular de la problemática de los límites de la gobernanación privada en lo que se refiere a RSC y a sostenibilidad.

El autor argumenta que independientemente de la particular misión, o liderazgo, o estructura organizacional, o incluso recursos subyacentes a cualquiera de las iniciativas privadas de regulación para la mejora de las condiciones de trabajo en las cadenas de suministros de estos sectores, todas ellas, invariablemente, producen resultados limitados o dispares en función del desafío fundamental de reconciliar intereses diversos y conflictivos entre los actores claves involucrados en dichas cadenas de suministros. Por un lado las grandes corporaciones que coordinan estas cadenas tienen el interés de obtener productos de alta calidad en el plazo más corto y al menor costo posibles. Al mismo tiempo, estas organizaciones detentoras de las marcas reputadas como “conscientes” tienen el genuino interés de garantizar condiciones laborales dignas entre sus proveedores. Y como tal, implican activamente sus operaciones en varias iniciativas privadas de monitoreo y/o certificación.

Sin embargo, en mercados de fuerte competencia, estas marcas globales se enfrentan a una gran presión para vender una variedad cada vez mayor de productos a un precio cada vez más competitivo. Para conseguir esto, no hay milagros, la presión se traspasa a sus proveedores para que reduzcan sus costos, acorten plazos de entrega, y produzcan una variedad de productos en pequeños lotes. Los proveedores a su vez, responden a esta creciente demanda pagando bajos sueldos, limitando los beneficios de los empleados, y demandando excesivas jornadas laborales para atender a los cortos plazos requeridos por los compradores. Así, incluso cuando los compradores globales invierten en programas de RSC para mejorar las condiciones de los trabajadores de sus proveedores, sus propias prácticas de negocio en la parte alta de la cadena de suministros socavan estas mismas iniciativas.

Son situaciones contradictorias como estas en los más diversos sectores de actividad, que frecuentemente aparecen en la portada de los periódicos, las que colocan en jaque el

propio concepto de RSC. Serían estas prácticas, que pretenden la construcción de un mundo más responsable, ético y sostenible, genuinas o excusas para evitar verdades inconvenientes o, peor, un caballo de Troya designado para doblegar el criticismo y profundizar el corriente paradigma de insostenibilidad global del sistema capitalista (Fleming y Jones, 2013, pág. 49). En última instancia, los límites de la racionalidad corporativa parecen determinar los límites del comportamiento responsable por parte de los entornos corporativos (Banerjee, 2007), y ponen en duda la capacidad de las políticas neoliberales que los privilegian y favorecen, para resolver los conflictos inherentes entre los intereses privados y los objetivos de intereses públicos como la reducción de la pobreza (Varman, Skålén y Belk, 2012) y la protección al medio ambiente.

### **3.1. Las ambigüedades de la RSC estratégica o instrumental**

---

La fuerza y trascendencia de la globalización, el alcance de las políticas neoliberales, de los avances tecnológicos y la tendencia a la *financiarización* de la economía sobre el proceso de acumulación de capital, las relaciones sociales, el medio ambiente, ha llevado a una realidad marcada por contradicciones intrínsecas y que evoluciona a un ritmo y de un modo impredecible e imparable. El gobierno de empresa en este contexto ha tenido una evolución histórica y teórica, como se ha expuesto en el capítulo anterior, según la cual, la RSC puede y debe ser entendida como un avance positivo en la profundidad y, principalmente, en la amplitud de la concepción de lo que es, o debería ser, gobierno corporativo.

Esta sería lo que se puede considerar la cara buena del discurso de la RSC, en palabras de Banerjee (2007)<sup>68</sup>. La naturaleza buena y bien intencionada de la RSC que se concentra en el refuerzo de la propia concepción de lo que es ser responsable en los entornos corporativos; por qué los negocios deben rendir cuentas de la intervención promovida por sus actividades en la sociedad y qué deben hacer para convertirse en aún más responsables y agentes del cambio. La RSC, en este aspecto, se configura como un elemento de corrección de imperfecciones de los mercados volviendo la intervención de los negocios, en los espacios económico, social y ambiental, sostenible y generadora de valor compartido.

---

<sup>68</sup> El título de la obra de Subhabrata Bobby Banerjee hace referencia a la película “El bueno, el feo, el malo” (“The good, the bad and the ugly”) del subgénero de spaghetti western estrenada en 1966. Fue dirigida por Sergio Leone, y contó con la actuación de Clint Eastwood, Lee Van Cleef y Eli Wallach.

Sin embargo, por detrás de la narrativa bien intencionada y buena de la RSC estratégica, se revela una cara oculta, la cara mala del poder económico puro y duro, de los imperativos de la acumulación de ganancias sin fin y la creación de valor al accionista, que no siempre crean situaciones beneficiosas para todos, sino que frecuentemente resultan en expropiación. Todo esto, sostenido por políticas económicas que promueven la captura de los aspectos sociales, ambientales y humanos, por la dimensión económica que marginaliza a millones de personas en todo el mundo y degrada el medio ambiente. Y la cara fea es la implacable y aplastante campaña promovida por las corporaciones y los gobiernos de inspiración neoliberal en la creación de la percepción positiva al describir lo mal que está la sociedad en términos de desarrollo responsable (Banerjee, 2007).

Esta RSC en la perspectiva estratégico-instrumental que se practica mayoritariamente en los entornos corporativos y que en gran medida se ha institucionalizado en el ámbito de las organizaciones internacionales como la Unión Europea, OCDE y Naciones Unidas, presenta contradicciones y ambigüedades que comprometen la legitimidad e incluso la sustancia del concepto. En el ámbito del modelo accionarial matizado o “*ilustrado*”, a pesar de, en muchos casos, la genuina preocupación por las demandas de los *stakeholders* y el esfuerzo en cumplir reglas y en demostrar estándares mínimos de ética en la conducción de los negocios, la responsabilidad social es sobremanera interesada y enfocada en la obtención de los fines de generación de valor al accionista.

En este sentido, el gobierno de empresa en el modelo financiero de la RSC estratégica, da por sentado que lo óptimo privado coincide con lo óptimo social, en una idealización de la realidad donde las informaciones son completas, la competencia es perfecta y las “*externalidades*” son prácticamente irrelevantes (Rodríguez Fernández, 2007, pág. 36). En este mundo perfecto e ideal, la mano invisible del mercado permite que el interés privado lleve al bienestar colectivo, bastando para esto que los empresarios actúen con responsabilidad, teniendo en cuenta los intereses de los *stakeholders* en una función objetivo de la firma de maximización del valor accionarial a largo plazo (Jensen, 2002).

Por consiguiente en este modelo, los stakeholders son tomados como restricciones en la función objetivo de las corporaciones que por definición debe ser la maximización del valor de la firma, asumiendo la perfecta eficiencia de los mercados a largo plazo. En este contexto de automatismo de fuerzas económicas, no sobra mucho espacio para principios de naturaleza ética o consideraciones de carácter normativo, que se entienden

como desviaciones o distracciones de la “*raison d'être*”, la función objetivo de la firma, que se debe tener en cuenta.

La RSC estratégica instrumental al enfocar en la función objetivo de maximización del valor de la firma prescindiendo de consideraciones de naturaleza deontológica o incluso política, presenta limitaciones que pueden llevar a inconsistencias perversas en la distribución del valor social, como los casos de las cadenas de suministro globales discutidos por Locke (2013) y otras “historias de malos” que serán expuestas a lo largo de este capítulo. Esto porque, como bien destaca Rodríguez Fernández (2007, pág. 36):

*“(…) no es lo mismo, por una parte, maximizar la generación neta total de riqueza para el conjunto de los stakeholders y, por otro lado, maximizar la creación de valor para los accionistas sujeta a ciertas restricciones impuestas por las restantes partes interesadas”.*

En otros términos, se puede entender, sin correr el riesgo de tener una posición excesivamente ideológica, que hay una innegable prevalencia y un reduccionismo en cuanto a los intereses que deben ser privilegiados y protegidos en beneficio de un modelo idealizado distante de la realidad de la economía de información imperfecta y racionalidad limitada, donde es muy probable que no sea posible lograr la optimización del valor social a partir de la maximización de funciones objetivo de valor accionarial de firmas tomadas individualmente. La RSC así, fácilmente, se ve rehén de la rentabilidad en el sentido de que no se debe avanzar mucho más allá de lo que genere ventajas competitivas y en última instancia sea rentable. Hay por lo tanto una evidente tensión entre la promoción de la responsabilidad social y la competitividad. En suma, limitada a la dimensión económico financiera, la RSC se toma en consideración como si fuera una decisión de inversión más (De Schutter, 2008).

La problemática descrita en la extensiva investigación llevada a cabo por Locke (2013), de la complejidad en la gestión de los conflictos intrínsecos entre la conducción de los negocios en sus objetivos de eficiencia y acumulación de lucros y el ser responsable socialmente, es más la regla que la excepción en los más diversos sectores de la actividad económica, en las cadenas de suministros y estructuras de servicios en todo el mundo. Más que una limitación de la supuestamente auténtica, ilustrada y bien intencionada voluntad y acción corporativa, la mencionada cara buena de la RSC, en muchas de las situaciones que aparecen a menudo en la portada de los periódicos, las caras mala y fea, desvelan la persistencia de la visión estrecha de prevalencia de los



intereses económicos, puros y duros, en detrimento de las dimensiones ambiental y social, socavando la validez y desgastando la propia idea de la RSC.

Cualquier persona interesada en ética de los negocios, RSC y sostenibilidad, sea investigador, periodista u otro profesional con actuación en dichas áreas, debe reconocer la dificultad de mantenerse actualizado sobre los episodios de desvíos éticos e irresponsabilidad corporativa dada la profusión de escándalos que van sucediendo, destapando la caja de Pandora, en la que las caras mala y fea de las intenciones corporativas acaban por ser desveladas. En la literatura de gestión relacionada con el gobierno de empresa, RSC y sostenibilidad hay un sinnúmero de artículos que tratan de entender lo que ha sucedido en diversos episodios de escándalos corporativos, desvíos de conducta, negligencia y desatención al medio ambiente y al entorno social. Y se discuten innumerables remedios, tanto en la esfera privada como pública, en el intento de reforzar los instrumentos de gobierno de empresa y de supervisión por parte de las autoridades y de los órganos reguladores.

Para Fleming y Jones (2013), la crítica a la RSC es pertinente por la transcendencia del tema en la política económica internacional y en el gobierno de empresas. No es que se predique en contra de la RSC o de la sostenibilidad o se argumente que ética y negocios son cosas irreconciliables. El problema reside en el hecho de que la propia concepción de prácticas empresariales ilustradas o corporaciones con *'conciencia social'* no se muestra del todo creíble en el marco del corriente modelo económico de dominio de la lógica aplastante de los mercados, extensamente abordado en la introducción de este trabajo. En caso de que no fuera así, una verdadera RSC avanzada, en que se compartan valores transversalmente, implicaría profundos cambios en el modelo de negocios y en la sociedad.

Sin embargo, una cínica distancia impera entre el discurso de lo que una empresa hace en términos de RSC y lo que verdaderamente sucede. En este sentido la RSC debería ser más que mera estrategia de posicionamiento corporativa que pretende hacer creer que está atacando la problemática de la sostenibilidad mientras desvía la atención de los problemas reales llevados a cabo por el modelo de desarrollo económico hegemónico, estructuralmente no sostenible, gobernado por las corporaciones. Como afirma White (2015), sobre el limitado número de corporaciones que desarrollan estrategias de valor compartido que van más allá de las superficiales promesas de la RSC, en un esfuerzo de

unir y articular intereses de los sectores público, privado y organizaciones no gubernamentales:

*“If each year it is still the same 75 or 100 companies that are developing shared value strategies, it won’t be possible to address the world’s most pressing challenges as comprehensively as is needed. The challenges are too big—and too urgent—for shared value to continue to be a boutique product”<sup>69</sup>.*

La crítica de White (2015) sobre las limitaciones de las iniciativas de RSC va en el mismo sentido que las contradicciones apuntadas por De Schutter (2008) del abandono, en gran medida, de los intentos de la construcción de un marco normativo capaz de fomentar el comportamiento responsable por parte de las corporaciones. Aparte de la RSC entendida como el papel que corresponde a los negocios en la sociedad de ser “social y ambientalmente responsable”, en el sentido de prestación de cuentas no solamente a sus accionistas sino a los trabajadores, clientes y la comunidad en general donde se desenvuelven, se ha estructurado como un marco que privilegia la autorregulación en detrimento de la imposición de obligaciones, bajo la amenaza de sanciones legales, basada en incentivos, y una variedad de “soft”, “non-binding”, y algunas veces iniciativas de políticas asociativas (Steurer, 2010, 2011). En este sentido, la RSC ha evolucionado como una alternativa a la propia regulación gubernamental clásica de carácter vinculante.

El problema de este acercamiento a la RSC instrumental estratégica también como instrumento de autorregulación no vinculante según De Schutter (2008), citando la evolución de la RSC dentro del espacio institucional de la Unión Europea, es que este proceso acabó llevando a la RSC a una desviación de sus ambiciones y objetivos originales. Los representantes de las comunidades empresariales pasaron a ocupar un papel central, con lo cual el quehacer político fue siendo esencialmente relegado a un segundo plano. Así, la RSC pasó a ser analizada bajo el prisma del “business case”, pero más aún, según los preceptos y dictámenes de la competitividad de las economías nacionales. Cualquier iniciativa más agresiva, en el sentido del desarrollo social y ambiental sostenible, fue limitada al mínimo común denominador de los intereses privados y nacionales en el arbitraje institucional de la búsqueda y la perpetuación de ventajas competitivas. Por consiguiente, la RSC concebida como un mecanismo natural de fuerzas de mercado sin intervención pública acaba por resultar en equilibrios

---

<sup>69</sup> Traducción del autor: “Si cada año hay las mismas 75 o 100 compañías que están desarrollando estrategias de valor compartido, no será posible abordar los desafíos más acuciantes del mundo de la manera más exhaustiva cuanto sea necesario. Los desafíos son muy grandes – y muy urgentes – para que el valor compartido continúe siendo un producto de boutique”.

subóptimos desde el punto de vista social y ambiental, dimensiones que quedan por lo menos parcialmente desatendidas, sujetas a la disciplina férrea de la lógica económica de la rentabilidad y competitividad económica que privilegian las medidas clásicas de desarrollo económico: crecimiento y empleo. Como reconoce resignado De Schutter (2008, pág. 236) el secuestro de la RSC por los intereses económicos en el espacio europeo es innegable: *“It is a sad but widely accepted truth that, today; the voices of business dominate the European concert”*<sup>70</sup>.

### **3.2. ¿De buenas intenciones está el infierno empedrado?**

---

Dadas estas limitaciones y contradicciones el mundo clama más empeño y compromiso por parte de las empresas y capacidad de regulación por parte de los gobiernos en relación al desarrollo responsable. *“Business as usual”* no parece ser suficiente. Sin embargo se destapan escándalos corporativos de mayor o menor gravedad a menudo, demostrando exactamente lo contrario de lo que se espera, creando una sensación de incredulidad con relación a la conciencia socioambiental de las corporaciones. Nombres como Enrol y WorldCom se hicieron célebres como marcas de escándalos corporativos en el cambio de siglo, en la secuencia del estallido de la burbuja de las empresas de tecnología (*dotcom*). Años más tarde, en 2007/8, siguió el derrumbe de los mercados financieros con la crisis gestada por las hipotecas basura en los mercados de crédito en los EE.UU., que contagiaron los mercados financieros a escala global, a través de instrumentos financieros complejos, los derivados, que supuestamente harían a los mercados más eficientes y menos arriesgados. Los equívocos y desvíos éticos de importantes operadores del sector financiero llevados a cabo por una estructura de incentivos distorsionada, asociados a una regulación laxa culminaron en una crisis financiera que condujo a la economía mundial a la peor recesión desde la Gran Depresión de los años 30 con la destrucción de billones en riqueza, y de millones de empleos. Crisis de acumulación que el sistema capitalista no ha superado todavía.

El mismo mercado financiero, tradicional villano ante la opinión pública, que siempre parece encontrar maneras creativas de desafiar la ética y la capacidad de regulación de las autoridades competentes en busca de mayores ganancias protagonizó un escándalo más en 2012. Operadores de grandes bancos internacionales echaban una mano secretamente a la *“mano invisible”* de Adam Smith para manipular las tasas de interés

---

<sup>70</sup> Traducción del autor: *“Es triste pero una verdad ampliamente aceptada que, actualmente, las voces de los negocios dominan el concierto europeo”*.

*Libor* y, de manera fraudulenta, impulsar las ganancias obtenidas por sus instituciones en los mercados de renta fija (Colombo, 2014).

Fuera de los mercados financieros, la situación no puede ser considerada muy distinta ni esperanzadora. La dinámica de la economía real es diferente de los mercados financieros pero está a merced de la misma lógica aplastante y estrecha visión de la generación de ganancias crecientes y sin límites de la omnipotente y omnipresente entidad, “*el mercado*”. Los episodios de degradación del medio ambiente y explotación de las condiciones de trabajo y otros factores de producción son frecuentes, en prácticamente todos los sectores de actividad económica. La explosión de la plataforma de petróleo *Deepwater Horizon* de la petrolera British Petroleum (BP) en abril de 2010, que vertió durante 84 días seguidos 134 millones de galones de crudo en las aguas del Golfo de México, provocando el mayor desastre ambiental de la historia estadounidense, es un ejemplo de este estado de cosas<sup>71</sup>.

Antes del accidente BP era reconocida como una de las empresas más responsables y líder en reportes de sostenibilidad en el sector de petróleo y gas. Compañía tradicional, de robusto y consistente gobierno corporativo, pionera en la gestión de la sostenibilidad y sobresaliente en todos los índices que se podían nombrar en la época. Desde hacía mucho sacaba una "A+" en referencia al Global Reporting Initiative (GRI)<sup>72</sup> y estaba incluida en los índices de las empresas más sostenibles, aquellas que generarían mejores retornos a largo plazo a los inversionistas, como DJSI<sup>73</sup> y FTSE4Good<sup>74</sup>. Era un referente no sólo en el mercado de petróleo y gas sino para el sector corporativo, habiendo logrado innumerables premios relacionados con la RSC y la sostenibilidad (Cort, 2010).

La reputación en sostenibilidad de BP se fue a la basura en la noche en la que la plataforma *Deepwater Horizon* explotó matando a 11 trabajadores del consorcio responsable de la operación en el pozo Macondo en la costa del Golfo de México. Sin

---

<sup>71</sup> The Guardian, October, 29<sup>th</sup>, 2015: <http://www.theguardian.com/environment/2015/oct/29/gulf-oil-spill-transocean-and-states-agree-millions-in-compensation>.

<sup>72</sup> GRI es una organización internacional independiente que auxilia a empresas, gobiernos y otras organizaciones a entender y comunicar el impacto de los negocios en cuestiones críticas relacionadas con la sostenibilidad como el cambio climático, derechos humanos, corrupción y muchas otras. Fuente: <https://www.globalreporting.org>.

<sup>73</sup> El Índice *Dow Jones Sustainability World* fue lanzado en 1999 como el primer índice referencia de sostenibilidad global. La familia DJSI es ofrecido cooperativamente por RobecoSAM y S&P Dow Jones Índices. La familia monitorea el desempeño de las acciones de las compañías líderes según criterios económicos, ambientales y sociales. El índice sirve como referente para inversionistas que integran consideraciones de sostenibilidad en sus portafolios, y provee una efectiva plataforma de compromiso para compañías que quieran adoptar mejores prácticas sostenibles.

<sup>74</sup> El *FTSE4Good Index Series* se diseñó para medir el desempeño de compañías que demuestran robustas prácticas Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ESG). Su gestión transparente y criterios claramente definidos de ESG hacen de índices *FTSE4Good* una herramienta adecuada para ser usada por una amplia variedad de mercados participantes al crear o evaluar productos de inversiones responsables.

embargo, aparte del *shock* por lo ocurrido, lo que más escandalizó a la opinión pública fue la complacencia e, incluso, la incompetencia que se pudo constatar en la gestión de los riesgos operativos de una empresa de tamaño complejidad como es la explotación del crudo en aguas profundas antes, durante e inmediatamente después del accidente. Como apunta el informe de la comisión nacional nombrada por el presidente de los EE.UU. Barack Obama para avalar los acontecimientos y tejer recomendaciones para el futuro de la prospección de crudo *offshore*:

*In the years before the Macondo blowout, neither industry nor government adequately addressed these risks. Investments in safety, containment, and response equipment and practices failed to keep pace with the rapid move into deepwater drilling. Absent major crises, and given the remarkable financial returns available from deepwater reserves, the business culture succumbed to a false sense of security. The Deepwater Horizon disaster exhibits the costs of a culture of complacency. Graham y Reilly et al, 2011, Report to the President National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling, pág. 11<sup>75</sup>.*

Lo que el informe de la comisión afirma de manera elegante es que, mientras el eslogan de la compañía petrolera comunicaba que la estrategia de BP iba más allá del crudo, “*Beyond Petroleum*”, en el compromiso de búsqueda de fuentes alternativas de energía y de la participación de la comunidad con modernos y robustos sistemas de gestión para protección ambiental y social, las operaciones de la compañía y de sus proveedores hacían recortes de lo que era posible en costos relacionados con salud y seguridad. El negocio no solamente sucumbió a la falsa sensación de seguridad sino que quiso sacar el máximo provecho posible de los recursos disponibles poniendo la generación de ganancias delante de la seguridad de los colaboradores, de los intereses de las comunidades vecinas de la región y, como consecuencia, exponiendo al riesgo de un desastre ambiental a todo el ecosistema de los alrededores del pozo Macondo en el Golfo de México.

La plataforma de comunicación y la construcción de la imagen corporativa de BP hacían creer que los negocios y la operación de la compañía eran más sostenibles de lo que eran en realidad. Los hechos que vieron la luz, posteriormente, así lo demostraron. El caso BP no fue el primero y, desafortunadamente, no será el último, en mostrar un

---

<sup>75</sup> Traducción del autor: “En los años que precedieron a la explosión de Macondo, ni la industria ni el gobierno abordó estos riesgos adecuadamente. Las inversiones en seguridad, contención, y equipos y prácticas de emergencia no han avanzado al mismo ritmo que el rápido cambio para las perforaciones en aguas profundas. En ausencia de una situación de real gravedad, y dados los notables retornos financieros disponibles por la extracción de las reservas en aguas profundas, la cultura empresarial sucumbió a una falsa sensación de seguridad. El desastre Deepwater Horizon exhibe los costos de una cultura de complacencia”.

comportamiento desviado o complaciente que lleva a desastres ambientales y a la explotación de trabajadores o que favorece el engaño o desinformación, sea de los mercados, de las autoridades y del público en general. Recientemente emergió otro escándalo involucrando al sector del petróleo y gas. Esta vez no con los trazos dramáticos de un accidente y las calamitosas consecuencias de un desastre ambiental como el de *Deepwater Horizon*, sino quizá de efectos silenciosos y, no menos insidiosos a largo plazo para el medio ambiente y todo el planeta.

Según una reciente información divulgada por la prensa (McKibben, 2015; Gillis y Krauss, 2015), una larga investigación sobre Exxon Mobil Corporation, la mayor compañía petrolera del mundo, llevada a cabo por periodistas con la compilación de cientos de documentos y entrevistas a exfuncionarios y empleados jubilados de la empresa, constató que eran del conocimiento de la dirección de la gigante estadounidense, por lo menos desde 1977, los efectos nocivos del consumo masivo de hidrocarburos, de los que la compañía es una de las mayores productoras mundiales, sobre la atmosfera al ser causa del efecto invernadero y el calentamiento global con las emisiones de CO<sub>2</sub> (McKibben, 2015).

La polémica viene no solo por el conocimiento y por la omisión en divulgar estas informaciones por parte de la corporación de lo que actualmente se considera un hecho por el 97% de los artículos científicos especializados en el tema: el calentamiento global es provocado por las emisiones de CO<sub>2</sub> en la atmosfera<sup>76</sup>. La crítica a Exxon Mobil se debe a la postura de la compañía en estas casi 4 décadas ante el problema. En lo que, según los términos discutidos por Philip Mirowski (2013), se trataría de un clásico caso de *agnotología*, práctica común de cultivar la ignorancia o duda culturalmente inducida, especialmente en la publicación de datos científicos erróneos o tendenciosos<sup>77</sup>.

El término aquí es usado para caracterizar las prácticas de Exxon Mobil, y también de otras compañías del sector del petróleo y gas, en referencia al fenómeno del calentamiento global, que tratan de fabricar dudas a través de la acción de *think tanks* y firmas de *lobbying* (grupos de presión) financiadas por ellas. En esencia corresponden a

---

<sup>76</sup> Global Climate Change: Vital Signs of the Planet. NASA. <http://climate.nasa.gov/scientific-consensus/>.

<sup>77</sup> Agnotología (del griego ἄγνοσις, *agnōsis*, "desconocer" (griego ἄγνωτος "desconocido"<sup>1</sup>), y -λογία, *-logia*).<sup>2</sup> es el estudio de la ignorancia o duda culturalmente inducida, especialmente a la publicación de datos científicos erróneos o tendenciosos. El término lo acuñó Robert Proctor, profesor estadounidense de historia de la ciencia y de la tecnología en la Universidad de Stanford. De forma más general, el término también hace referencia a los casos cada vez más comunes en que un mayor conocimiento de un tema da como resultado que se tengan más dudas que al comienzo. La ignorancia en este sentido debe ser entendida no solo por ausencia de conocimiento; sino, también, resultado de conflictos culturales y políticos (Proctor y Schiebinger, 2008).

una serie de técnicas y tecnologías para influenciar de manera independiente a medios académicos y técnicos profesionales con el deliberado propósito de fomentar la impresión de fuerte controversia sobre asuntos donde en realidad hay un razonable grado de consenso. El caos de diferentes opiniones e ideas sembradas entre bastidores favorables a los poderosos intereses mantienen a la opinión pública en duda, retrasando acciones efectivas y la puesta en marcha de políticas públicas que podrían haber, si no subsanado, por lo menos mitigado el problema, lo que contrariaría a los poderosos intereses que organizan y patrocinan estas verdaderas campañas de desinformación.

Solo restringiéndose al período de esta investigación, que se remonta a principios de 2013, los episodios, que refuerzan la tesis de Locke de los fallos y limitaciones de la gobernación privada de la RSC, son tan numerosos como polémicos. Demostrando no solo un límite sino un componente, también, de culpa por negligencia o lo que se puede llamar de desatención interesada, como mínimo, en otros casos. E incluso la acción deliberada por parte de corporaciones que ponen en riesgo a sus colaboradores, consumidores e incluso a toda la colectividad, al actuar de manera negligente en relación al medio ambiente y la sociedad, por detrás de sus imágenes corporativas supuestamente responsables y cumplidoras de sus obligaciones, más allá de los requerimientos legales.

¿Qué decir del colapso de edificio en Sava, suburbio de Dhaka, Bangladesh, en abril de 2013 que albergaba varias fábricas contratistas productoras de prendas para algunas de las mayores y más reconocidas compañías de la industria de la moda y las cadenas de comercio de ropa de Europa y EE.UU.? Bajo los escombros 142 trabajadores perdieron sus vidas, además de 1.000 heridos de los 2.500 trabajadores. Esto apenas 5 meses después de que un trágico incendio en instalaciones similares hiciera impulsar a marcas multinacionales, líderes en la industria de la moda, la promesa de dedicar esfuerzos para mejorar las condiciones de trabajo en la floreciente, pero mal regulada, industria textil de Bangladesh y otros países del sudeste asiático (Manik y Yardley, 2013).

El caso de la industria de la moda (ropa y accesorios) y artículos deportivos es emblemático en la gestión de la RSC en cuanto a la validez del concepto de valor compartido que se trata de comunicar en el posicionamiento corporativo de las grandes empresas del sector y de sus marcas. Más que situaciones extremas como la del incidente relatado y la eventual culpa por negligencia que se pueda inferir de casos como estos, la naturaleza de las cadenas de suministros globales de estas organizaciones

está constantemente en escrutinio en cuanto a si el valor generado por ellas está siendo compartido de manera justa entre los diversos factores de producción empleados.

Para hacer viable el crecimiento expresivo en las últimas décadas, compañías de estos sectores se han beneficiado de las oportunidades de *outsourcing* para producir productos a bajo costo, invirtiendo masivamente en desarrollo y diseño de nuevos productos y en campañas de *marketing*, al mismo tiempo, que generaban retornos atractivos a sus accionistas. Nike, como detalla Locke (2013), fue una de las empresas más exitosas en la explotación de esta estrategia de desarrollo de cadenas globales, siendo uno de los motores para el desarrollo de la fortaleza de la marca mundialmente. Sin embargo, la exitosa estrategia en términos de eficiencia logística y de costo creó pesadillas al departamento de relaciones públicas de la empresa que pasó a ser criticada por producir sus zapatillas y otros ítems de su portfolio en fábricas y países donde los bajos sueldos, las precarias condiciones de trabajo y la falta de respeto a los derechos humanos eran endémicos. A mediados de los 90, los productos Nike eran sinónimo de explotación de trabajadores y abusivas condiciones laborales en las llamadas “*sweatshops*”<sup>78</sup>.

En respuesta a la repercusión negativa sobre la marca de las condiciones de trabajo en la cadena de suministro de la compañía y que podrían comprometer las ventas de sus productos, Nike implementó un amplio programa que pasó a exigir a sus proveedores y contratistas estándares mínimos de operación en términos de condiciones laborales, seguridad y medio ambiente. Se asoció a organizaciones no gubernamentales que abogan por condiciones de trabajo más justas, como Fair Labor Association (FLA) y con su colaboración estableció rigurosos programas de control y auditorías de la adherencia a los niveles de calidad de producción exigidos por la compañía. Y también fue pionera en la introducción de otros programas que buscaban ir más allá del monitoreo tratando de promover un cambio profundo y duradero en las estructuras de producción de los contratistas como la gestión de capacidades y el programa de adherencia sostenible.

Sin embargo, a pesar de todos estos esfuerzos emprendidos por compañías con fuertes estructuras de gobernanza como Nike, Puma, Adidas, entre otras, que son referentes en la gestión de la cadena de suministros en la producción de accesorios, prendas y zapatillas deportivas, es difícil garantizar que sus operaciones estén en absoluto libres

---

<sup>78</sup> Según la Encyclopedia Britannica la expresión *sweatshop* se refiere a un taller de explotación laboral (refiriéndose mayoritariamente a las maquilas). Una fábrica, generalmente en un país en vías de desarrollo o del tercer mundo, y especialmente en Asia y en partes de América Latina, donde la gente trabaja por sueldos muy bajos (el equivalente a 3 euros al día, o unos pocos céntimos la hora), manufacturando ropa, juguetes, calzado y otros bienes de consumo.



de desvíos en relación a las condiciones laborales por parte de sus proveedores, como apunta la investigación de Locke (2013). Esto demuestra la complejidad de una gestión responsable y sostenible en las modernas cadenas de producción de todo el mundo, particularmente, cuando gran parte de la cadena es gestionada a través de contratos de *outsourcing*.

Y más que las limitaciones de los esfuerzos de la gobernación privada, es difícil no considerar que parte de las causas de explotación de mano de obra en países en vías de desarrollo y del acaecimiento de episodios como el de Dhaka, está relacionado con el propio razonamiento de estrategias de optimización de las cadenas de suministros y la transferencia de la producción a países pobres y hambrientos de inversiones y con grandes contingentes de mano de obra barata.

Los límites de la gobernación privada desvelan el oxímoron<sup>79</sup> enfrentado por la gestión de las cadenas de suministros al buscar producir al más alto nivel de calidad en el plazo más corto y a los menores costos posibles y al mismo tiempo mantener estándares laborales aceptables. Las oportunidades de mejoría de eficiencia, a través de la formación de redes de contratistas para la manufactura de los productos en países de gobernación más laxa, sólo fue posible por la movilidad del capital asociada al juego no cooperativo entre diferentes países en el desafío de mantener y atraer capitales por parte de los gobiernos en una “*carrera hacia el abismo*” (“*race to the bottom*”), comprometiendo la capacidad de que estos gobiernos tributaran y regularan sus economías y limitando la provisión de bienes públicos.

En este sentido, como destaca Jeffrey Sachs (2011), la movilidad del capital se configura como una asimetría básica del proceso de globalización: la diferencia entre el internacionalmente móvil capital y el rígido y relativamente inmovible factor trabajo. En la competición por atraer crecientes volúmenes de capitales a sus fronteras, los países bajan impuestos, flexibilizan regulación, toleran la degradación del medio ambiente e ignoran los estándares de trabajo internacionalmente aceptados. Todo esto hábilmente manipulado por los intereses de los grandes grupos económicos a expensas de los sectores menos influyentes y más débiles política y económicamente de la sociedad.

---

<sup>79</sup> Según la Encyclopædia Britannica, oxímoron (del griego ὀξύμωρον, oxymoron, en latín contradictio in terminis), dentro de las figuras literarias en retórica, es una figura lógica que consiste en usar dos conceptos de significado opuesto en una sola expresión, lo que genera un tercer concepto que carga una contradicción en términos, una paradoja, que tiene como propósito captar la atención y provocar ideas nuevas.

En este contexto el gran perdedor acaba siendo el factor trabajo por su menor movilidad, siendo por esta razón el candidato más obvio a pagar la factura por este proceso de precarización resultado de las fuerzas de la globalización y de la *financiarización* de los mercados. Esto sin mencionar los empleos que desaparecieron en los países con costo de mano de obra más elevado. El argumento de que se crearon empleos en los países pobres y por esto hubo una creación de valor compartido a lo largo de la cadena en otras geografías se utiliza para justificar estas prácticas. Sin embargo, en una industria intensiva en mano de obra y de limitada automatización, lo que ha pasado, es que se han canjeado empleos de mejor calidad y con sueldos más altos por empleos más precarios. Así de sencillo. La ética de esta estrategia es como mínimo cuestionable desde el punto de vista de la RSC o de la sostenibilidad.

Surroca, Tribó y Zahra (2008) en una investigación con datos de panel de 269 subsidiarias en 27 países pertenecientes a 110 multinacionales de 22 países encontraron fuertes evidencias de transferencia sistemática de prácticas corporativas irresponsables de los países donde están ubicadas las casas matrices de estas corporaciones a las subsidiarias. En un movimiento, que los autores llaman de arbitraje institucional, las compañías multinacionales al afrontar presiones por adherirse a estándares ambientales y sociales, en lugar de responder a estas demandas adoptando una uniformización de políticas, actúan como operadores de mercado en busca de las mejores opciones de arbitraje para reducir los costos operativos. Si esto pasa con las subsidiarias, es de imaginarse lo que ha pasado con contratistas, maquiladores y otras *sweatshop* en las fronteras de las cadenas productivas.

La consecuencia de estas prácticas durante décadas es un cuadro en el que tanto los trabajadores como los gobiernos de los países en desarrollo se encuentran en una posición ambigua y frecuentemente conflictiva como destaca Locke (2013, pág. 31). Estos países tratan de hacer valer su soberanía, así como, proteger el derecho y el bienestar de sus ciudadanos, pero están bajo presión y temen que, al proceder así, los costos de producción en sus fronteras se eleven haciendo al país menos atractivo en términos relativos para las inversiones extranjeras directas (*“less hospitable business environment”*), que con sus operaciones globales traen innumerables beneficios económicos y de empleo para sus poblaciones que muchas veces se encuentran por debajo o muy próximas a los umbrales de pobreza. En otros términos, hay un velado chantaje, una de las caras del TINA (*There is no alternative*) neoliberal, según el cual se

somete a países enteros a los preceptos y prácticas de mercado que privilegian el crecimiento y la competitividad como si fuera una fuerza mayor o un “*acto divino*”.

Y en cuanto a regulación y arbitraje en diferentes espacios institucionales, es interesante destacar el sector farmacéutico, que será objeto de análisis detallado en la sección empírica de esta investigación. Por producir productos directamente relacionados con la salud, que es un bien público, o por lo menos, se asume que debería ser entendido como tal, el sector farmacéutico atrae muchísima atención por parte de los medios, especialmente, en relación al acceso a las medicinas. Uno de los puntos esenciales en la estrategia y en la defensa de los intereses de las grandes corporaciones del sector, especialmente aquellas involucradas en el desarrollo de medicinas innovadoras y que invierten abultadas cuantías en investigación y desarrollo, es la importancia del respeto a las patentes y la propiedad intelectual de manera que se vea remunerado el capital por los riesgos empresariales asumidos en esta desafiante empresa. No obstante, un reciente escándalo ha destapado el conflicto ético que puede ocurrir cuando se trata el acceso a medicinas como un mero producto de un mercado fuertemente regulado sujeto a la discrecionalidad de quien detenta el control de estas corporaciones.

Turing Pharmaceuticals es una empresa farmacéutica que en su página web<sup>80</sup> se define como una compañía dedicada a los pacientes con necesidades no atendidas que frecuentemente tienen limitadas o no efectivas opciones de tratamiento. En septiembre de 2015 la compañía anunció la decisión de incrementar el precio del fármaco Daraprim de 13,50 a 750,00 dólares la pastilla (+5.456%). Esta es una medicina terapéutica salvavidas para pacientes con el sistema inmunológico debilitado, como portadores del VIH<sup>81</sup> y mujeres embarazadas, que son atacados por infecciones oportunistas entre ellas la toxoplasmosis (Rockoff, 2015). La medicina, que fue desarrollada hace 62 años y ya no está protegida por patente, tuvo los derechos exclusivos de ventas en los EE.UU. adquiridos por Turing de la farmacéutica Impax Laboratories Inc. Turing no fue la primera compañía en actuar de esta manera aprovechando la rigidez regulatoria (letargo en la aprobación de nuevas licencias de producción por la FDA<sup>82</sup>) y/o las imperfecciones del mercado (tamaño del mercado que puede no justificar la inversión

---

<sup>80</sup> Información extraída de la presentación de la compañía en su página web <http://www.turingpharma.com/>.

<sup>81</sup> Virus de la Inmunodeficiencia Humana. El virus de la inmunodeficiencia humana es un lentivirus, causante del síndrome de inmunodeficiencia adquirida que ataca y gradualmente destruye el sistema inmunológico, dejando al paciente desprotegido contra infecciones. Fue descubierto y considerado como el agente de la naciente epidemia de sida por el equipo de Luc Montagnier en Francia en 1983. Fuente: Encyclopedia Britannica.

<sup>82</sup> Food & Drug Administration (FDA) es una agencia dentro del Departamento de Salud y Servicios Humanos de los Estados Unidos responsable de la regulación de alimentos (tanto para personas como para animales), medicamentos (humanos y veterinarios), cosméticos, aparatos médicos (humanos y animales), productos biológicos y derivados sanguíneos. Fuente: sitio web FDA ([www.fda.gov](http://www.fda.gov)).

de potenciales competidores) promoviendo alzas de precios a su antojo sin ninguna justificación de costo o mejoría de la calidad del producto o de los beneficios ofrecidos o como retorno de abultadas e inciertas inversiones en I+D (Furth, 2015).

Independientemente de si la explicación para que ocurran casos como este es un problema de regulación o, más o menos mercado capaz de regular los precios, lo peor de todo, o el verdadero escándalo, es que la actuación de Turing estuvo dentro de la más absoluta legalidad. En síntesis, en función de una brecha regulatoria e imperfecciones de un mercado de demanda fundamentalmente inelástica por razones de salud, es posible extorsionar pacientes y el sistema sanitario, sea público o privado, a favor de los intereses de la generación de ganancias de los controladores de compañías privadas. Y de todo esto quedan algunas preguntas en el aire: ¿Responsabilidad Social? ¿Valor compartido? ¿Interés público? No parece que estas hayan sido las preocupaciones de los ejecutivos de Turing cuando hicieron efectiva esta alza de precio del Daraprim aparte de expropiar valor de los pacientes, de empresas aseguradoras y de la sanidad pública.

Y en la secuencia de estos relatos de malos relacionados a RSC, no se podría dejar de mencionar quizá uno de los mayores escándalos corporativos de la historia y que todavía está repercutiendo en todo el mundo: Volkswagen. En la página web de la compañía con fecha del 11 de septiembre de 2015 el 2º mayor fabricante de automóviles del mundo<sup>83</sup> en volumen de unidades vendidas, orgullosamente anunciaba que por segunda vez consecutiva el grupo Volkswagen estaba en la lista como la más sostenible de las empresas automotrices del mundo en el más importante *ranking* de sostenibilidad del mundo. Como ya se ha indicado el Dow Jones Sustainability Index es el referente más destacado para medir el desarrollo de las compañías consideradas más sostenibles del mundo. Del conjunto de las 33 empresas automotrices, siete europeas, Volkswagen logró la primera posición con calificaciones sobresalientes (89 a 91 en 100 posibles) en los criterios de sostenibilidad económica, social y ecológica.

Mientras el Prof. Dr. Martin Winterkorn, Consejero Delegado de Volkswagen Aktiengesellschaft se complacía al declarar que *“This distinction is a great success for the entire team. It confirms that the Volkswagen Group is well on the way to*

---

<sup>83</sup> Dato extraído de la página web Statista: <http://www.statista.com/statistics/275520/ranking-of-car-manufacturers-based-on-global-sales/>. Esta estadística se refiere al *ranking* de los mayores fabricantes de automóviles del mundo en 2014, basado en el número de vehículos vendidos mundialmente. Toyota es el líder con ventas en torno a los 10,23 millones de vehículos. Cuando se considera solo los vehículos ligeros de pasajeros, las cifras de Volkswagen llegan a 9,92 millones de vehículos, mientras que las ventas de vehículos ligeros de pasajeros de Toyota suman 9,82 millones de unidades.

*establishing itself long term as the world's most sustainable automaker*”<sup>84</sup> y expertos en sostenibilidad de RobecoSam, responsable de la elaboración del DJSI, afirmaban que este reconocimiento era resultado de que *“sustainability is the foundation of Volkswagen”*<sup>85</sup>, en los pasillos de la burocracia y de la jerarquía corporativa algo feo y malo se escondía y estaba a punto de emerger. Semanas después de este anuncio, el mundo se sorprendió con un escándalo que dejó a analistas, expertos, consumidores y opinión pública en general, perplejos y sin palabras.

Volkswagen, desde lo alto de la posición de liderazgo de una de las industrias más influyentes de la economía que repercute en prácticamente todos los sectores productivos, sustentando una extensa cadena de suministros y generando una vasta gama de servicios y negocios, había defraudado los test de emisión de gases de los vehículos de la marca. El 18 de septiembre de 2015 la Agencia de Protección Ambiental Estadounidense reveló que los motores de 482.000 coches Volkswagen diésel vendidos en los EE.UU. desde 2008 contenían un “dispositivo de manipulación” electrónico. Este software estaba programado para encender los controles de emisión de gases contaminantes sólo cuando detectase que estaba en curso un test de laboratorio, dejando así que el vehículo descargara hasta 40 veces los niveles del nocivo óxido de nitrógeno (NO) en condiciones normales de uso en carretera (Wright, 2015).

Aparte de la crisis de relaciones públicas, la reacción de los mercados financieros fue fulminante con las acciones de la compañía, que sufrieron un desplome de cerca del 30% (Snyder y Jones, 2015) en los días que siguieron a la revelación del caso, especialmente después de que la dirección de la compañía admitiera que el *“travieso”* software estaba instalado en nada menos que 11 millones de coches vendidos por la compañía en todo el mundo. Ante las evidencias y lo inexplicable de la conducta de la compañía, Michael Horn, el máximo responsable de Volkswagen en los EE.UU., resignado reconoció: la compañía *“totally screwed up!”*<sup>86</sup>

Dadas las dimensiones y repercusiones de lo ocurrido que ha dañado incluso a la reputación de eficiencia e integridad de la orgullosa industria e, indirectamente, de la economía alemana, el caso Volkswagen se convirtió en emblemático por involucrar el sensible equilibrio entre los coches de combustión interna y el medio ambiente en

---

<sup>84</sup> Traducción del autor: *“Esta distinción es un gran logro para todo el equipo. Confirma que el Grupo Volkswagen está en el buen camino para establecerse a largo plazo como la compañía automotriz más sostenible del mundo”*. Fuente: [http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info\\_center/en/news/2015/09/sustain.html](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/news/2015/09/sustain.html)

<sup>85</sup> Traducción del autor: *“la sostenibilidad es la base de Volkswagen”*. Fuente: [http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info\\_center/en/news/2015/09/sustain.html](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/news/2015/09/sustain.html)

<sup>86</sup> Traducción del autor: *“¡la ha cagado por completo!”*

función de la contaminación atmosférica y el calentamiento global. No obstante, los desdoblamientos de la conducta desviada y condenable de una organización de estas dimensiones guarda importantes aspectos con lo que se está discutiendo en este trabajo: la presión aplastante de los mercados financieros por la creación de valor por encima de lo normal, o sea, la generación continuada de beneficios extraordinarios; cómo compatibilizar la generación de beneficios continuada y a ritmo creciente a través de crecimiento orgánico, margen y eficiencia operativa y la sostenibilidad social y ambiental; y, una vez más, los límites de la gobernación privada, o incluso, dirían otros, la incapacidad del sector privado de autorregularse de manera satisfactoria teniendo en perspectiva los intereses públicos afectados por sus operaciones más allá de la dominación de los mercados y de la generación de ganancias.

La reacción de perplejidad de cualquiera al mirar el caso es comprensible. Cómo puede haber pasado una situación como esta en la que la empresa deliberadamente, sistemáticamente y meticulosamente, trató de engañar a las autoridades y a los consumidores. Al analizar en perspectiva la estrategia de la compañía automovilística alemana en el intento de lograr la posición de liderazgo en el mercado de automóviles, el mercado estadounidense figura como pieza fundamental en el tablero de ajedrez de la disputa con gigantes como la japonesa Toyota y la norteamericana General Motors. Históricamente, un mercado complicado para la compañía alemana, los coches de las marcas VW y Audi lograban apenas un 2% de participación en las ventas en los EE.UU. en 2008. De manera que para impulsar las ventas de sus vehículos, VW precisaba crear una proposición de valor capaz de enganchar a los consumidores estadounidenses. Y el elemento crucial de esta estrategia fue comunicar al mercado que VW tenía la tecnología para producir vehículos que eran al mismo tiempo “*limpios*”, eficientes en consumo de gasóleo y de buena potencia. Así, como apunta Wright (2015) en el Financial Times, lo que el escándalo de las emisiones acabó por revelar es que este concepto no existe. Era una estafa.

En un mercado en el que la escala de producción es fundamental para la eficiencia y la sobrevivencia operacional, en el que las inversiones para el lanzamiento de nuevas plataformas de coches son contabilizadas en miles de millones de euros, la presión por expandirse en EE.UU. ha hecho que VW fallase espectacularmente en el desafío de reconciliar la generación de beneficios y el comportamiento ético, que implica que el proceso para alcanzar los retos de negocios tiene que ser ético y justo en todos los frentes (Aggarwal, 2011). Y cuando este delicado balance se daña, se pone en jaque la

reputación de la empresa. Como destacan Ndedi, Enobi y Mua (2015), el buen gobierno corporativo puede no garantizar el éxito de una compañía, sin embargo con frecuencia la mala gobernación corporativa puede echar todo a perder o limitar el futuro de una organización. La reputación y confianza en la marca y en la imagen corporativa son como un cristal que cuando se rompe costará muchísimo volver a componerlo y difícilmente quedará como antes.

A pesar de la preocupación en apurar responsabilidades y apuntar a los responsables de tamaña desviación de conducta en una versión corporativa de la banalización del mal<sup>87</sup>, en que hombres, en su papel de ejecutivos y funcionarios sometidos a la tiranía de las circunstancias que los rodean en los entornos corporativos y, esclavos de la idea fija de generación de beneficios y de aquello que es considerado normal, no llegan a concebir el mundo de otra manera y por estar absortos en esta lógica pueden pasar sobre consideraciones de carácter ético y moral y llegar hasta el borde de la conducta criminal para alcanzar sus retos.

Lo que los ejecutivos de todos los casos citados en esta sección trataban de hacer, por lo menos al principio, era responder a la aplastante e incesante presión para la generación de beneficios. Al final, acabaron en mayor o menor grado cayendo en desgracia por comportamientos no éticos o incluso tipificados como delitos por acción u omisión. En este sentido, si no se quiere quedar en la superficie de las cosas, hay que mirar la fenomenología de estos episodios como algo más profundo en la lógica del capital de generación de excedentes económicos en una dinámica, que en su naturaleza espontánea, o hasta animal e instintiva de la búsqueda del interés propio, no encuentra límites de conciencia en el proceso de explotación de factores y acumulación de capital. Como apunta Arjoon (2005) los fallos de responsabilidad corporativa no son solo fallos legales de incumplimiento de normativas y reglas establecidas, sino algo más profundo. Son errores en hacer lo correcto en la dimensión ética y moral (Dawson, 2004).

En este sentido la proposición engañosa de valor de Volkswagen que estafó a millones de consumidores, que prometía un coche diésel “*limpio*”, eficiente y de buen desempeño, no difiere mucho en su naturaleza de contradicción *in termini* de las industrias de confección, calzados deportivos, accesorios y aparatos electrónicos que traspasan la presión a sus proveedores y contratistas para que reduzcan sus costos,

---

<sup>87</sup> Referencia a la perspectiva desarrollada por Hannah Arendt de la “*banalidad del mal*” al relatar el juicio del Adolf Eichmann en Jerusalén en 1961. Un mero funcionario, un burócrata, incapaz de reflexionar sobre sus actos o de huir de los clichés burocráticos, fue parte del engranaje que ejecutó la “solución final” del régimen nazi.

acorten plazos de entrega, y produzcan una variedad de productos en pequeños lotes. No hay milagro en este proceso. Así como no hay un coche diésel “limpio” y eficiente. Esto sólo es posible con la respuesta de los proveedores a la insorteable creciente demanda y presión, reduciendo los sueldos, limitando los beneficios de los empleados, y demandando excesivas jornadas laborales para atender a los parámetros de producción exigidos en la cadenas de suministros globales.

No es de otra suerte la inverosímil e inconsistente visión sobre el valor de las reservas de combustibles conocidas por parte de los omnipresentes y omnipotentes mercados que las contabilizan como si fuese posible quemarlas en forma de combustible en absoluta desconsideración con el imperativo de limitar las emisiones de gases de efecto invernadero. Es otro tipo de engaño el refrendado por las instituciones del mercado, autoridades regulatorias y la mayoría de los inversionistas todos los santos días en la capitalización bursátil de las empresas de petróleo y gas. Lo que consultores del Banco Mundial llaman “*carbon bubble*”, la burbuja de carbono (Stenek, 2014). Opinión compartida por exponentes de los mercados y de los órganos reguladores como el gobernador del Banco de Inglaterra, Mark Carney, que en un reciente seminario en el Banco Mundial afirmó que “*vast majority of reserves are unburnable*”<sup>88</sup> si el límite de elevación de la temperatura global se respeta (+2°C) (Shankleman, 2014). Mientras esto sucede las cosas siguen el curso “natural” y de “normalidad” hasta que la música pare, y alguien recoja las pérdidas.

La explotación de la precarización de las condiciones de trabajo y del medio ambiente en diferentes grados, en el arbitraje del capital con las instituciones de todo el mundo parece ser parte de la dinámica del capitalismo impulsado por los mercados financieros y la globalización. Y, claro, temperado con el espíritu animal de la sobrevivencia y de la codicia. La explotación, astutamente gestionada a su favor, de las imperfecciones de los mercados y de las limitaciones de las herramientas de monitoreo y control, públicas y privadas para hacer valer la máxima “*there are three ways to make a living in this business: be first, be smarter, or cheat*” citada por el personaje John Tuld interpretado por Jeremy Irons en la película *Margin Call* (2011)<sup>89</sup>.

---

<sup>88</sup> Traducción del Autor: “*la mayor parte de las reservas no pueden ser quemadas*”.

<sup>89</sup> Traducción del autor: “*Hay tres maneras de ganarse la vida: ser primero, ser más listo o engañar.*” *Margin Call* (El precio de la codicia en el título en español) es una película dramática estrenada el 21 de octubre de 2011 en Estados Unidos y España, protagonizada por Kevin Spacey, Paul Bettany, Jeremy Irons, Zachary Quinto, Penn Badgley, Simon Baker, Mary McDonnell, Demi Moore y Stanley Tucci. Dirigida y escrita por J. C. Chandor. Fuente Wikipedia. [https://es.wikipedia.org/wiki/Margin\\_Call](https://es.wikipedia.org/wiki/Margin_Call).



Lo que todos estos casos de desvíos de naturaleza ética, y otros tantos imposibles de mencionar aquí, representan es una quiebra de confianza por parte de los entornos corporativos para con el público por fallos de gobierno de empresa y de la no verificación en hechos concretos de lo que se podría llamar la ética de la RSC o de la postura sostenible de los negocios allende la generación de ganancias. No obstante, lo que Hahn y Figge (2011) subrayan, la propia noción de la sostenibilidad y de sus prácticas están incluidas en un constructo teleológico e instrumental, dentro de la dinámica de la sociedad capitalista neoliberal, siendo así, profundamente influenciada por la racionalidad de la eficiencia de dichas leyes “naturales” de los mercados y la “necesaria” reducción del rol del Estado a una condición de mero proveedor del marco institucional y de la estabilidad necesarios para el florecimiento de las fuerzas económicas generadoras de la riqueza capitalista. Sería lo que estos autores llaman, de manera jugosa, un *trade-off* imposible o los límites de las proposiciones de “win-win” o valor compartido de la RSC: “*you can’t have your cake and eat it*”<sup>90</sup>.

El adelgazamiento del papel del Estado y la creciente presión de los mercados financieros internacionales, que insaciablemente pasan a dictar el ritmo de la economía exigiendo crecientes retornos financieros de todos los sectores productivos en la forma de pago de interés, dividendos y recompra de acciones, reduce la capacidad de las empresas y de los propios estados nacionales de hacer elecciones verdaderamente libres en términos de acciones estratégicas y políticas económicas, respectivamente. La primacía de lo económico si es velada en el discurso revela sus señales en la práctica, colocando la ética de la responsabilidad social y de la sostenibilidad bajo la influencia de intereses, que no son necesariamente o enteramente éticos. Las prácticas sostenibles en este contexto solo se justifican en caso de que no comprometan los márgenes de beneficios y/o que se puedan convertir en el futuro en ventajas competitivas.

Se puede considerar que los conceptos de RSC y de sostenibilidad viven una crisis dado lo que Baier (1991), citando a John Locke, afirma que es tan verdadero “*we live upon trust*”<sup>91</sup>. Y continúa la autora que no necesariamente se vive bien bajo el signo de la confianza “*trust is a notoriously vulnerable good, easily wounded*”<sup>92</sup>.

---

<sup>90</sup> Según el Instituto Cervantes la frase “*no puedes guardar tu tarta y comértela al mismo tiempo*” encuentra su equivalente en la lengua cervantina en “*no se puede estar en misa y repicando*” que denota la imposibilidad de hacer o lograr dos cosas al mismo tiempo. Fuente: <http://cvc.cervantes.es/lengua/refranero/ficha.aspx?Par=59231&Lng=0>.

<sup>91</sup> Traducción del autor: “*Nosotros vivimos de la confianza*”. Baier, A. (1991) pág. 109.

<sup>92</sup> Traducción del autor: “*La confianza es un bien notoriamente vulnerable, fácilmente herido*.” Baier, A. (1991) pág. 109.

### 3.3. Las narrativas de la RSC y de la sostenibilidad

---

Después de todo lo expuesto no es de extrañar la desconfianza con relación a la ética de la RSC e incluso, de manera más amplia, la propia idea de desarrollo sostenible sobre el cual están fundados los cimientos de su concepción. En esta sección y en las próximas, se reflexionará con mayor profundidad sobre la crítica a la RSC y a la sostenibilidad, sus inconsistencias e implicaciones políticas.

La autora estadounidense Nicole Aschoff, en *“The New Prophets of Capital”* (2015), destaca la importancia de la narrativa para el desarrollo del capitalismo. El acto de contar historias, de narrar, define el pasaje del tiempo y da sentido a los seres humanos como actores de la historia. Las narrativas, las versiones de la historia, de la realidad, de la vida, independientemente de su validez fáctica, son poderosas e influyentes telas de fondo que tocan el corazón de las personas desde tiempos inmemoriales dando significado a las relaciones y estructuras sociales y económicas. Como sujetos de la historia en la visión defendida por Boltanski y Chiapello (2005), los seres humanos no solo soportan la pretendida inexorabilidad de las macro circunstancias históricas de naturaleza económica, tecnológica y demográfica, sino que ayudan a escribirlas.

Como argumenta Nicole Aschoff (2015), el capitalismo necesita historias. No basta el imperativo de la acumulación ilimitada de capital a través del empleo de los factores de producción de manera pacífica. La vida en las modernas sociedades capitalistas se da a través de micro interacciones que están encuadradas en superestructuras económicas y sociales que tienen como principal objetivo generar ganancias de manera perpetua. La gran mayoría de los seres humanos -que se ven obligados a vender la fuerza de su trabajo en empleos que no son creados para atender necesidades humanas concretas o para el bien general de la sociedad, sino para propiciar la realización del imperativo de acumulación de lucro y dar a los capitalistas el retorno de capital esperado- precisan de algún sentido para que esto se realice, que los enganche, aparte de la mera subsistencia material.

Boltanski y Chiapello (2005) construyen a partir de las ideas de Max Weber y Albert Hirschman la concepción de *“espíritu del capitalismo”*. Una justificación por un lado de carácter individual de tradición *weberiana* según el cual a los individuos se les hace necesario un *ethos*, una moral, que justifique la conformación al sistema de producción capitalista y que les genere *“incentivos prácticos para la acción”* (Weber citado en

Boltanski y Chiapello, 2005, pág. 11). Una vocación religiosa o ética que demanda cumplimiento. Por otro lado, de la misma naturaleza de un *ethos* o justificativa de carácter moral son los argumentos de Albert Hirschman (citado en Boltanski y Chiapello, 2005, pág. 9) de marcada *ilustración*, que procura justificar el proceso de generación de ganancias en términos del bien común de la sociedad.

La confluencia de estas dos construcciones de sentido ético y moral es a lo que se da el nombre de “*espíritu del capitalismo*”. En otros términos, las creencias asociadas al orden capitalista que lo justifica, a través de la legitimación de las prácticas que mueven el engranaje del propio sistema. Esta narrativa del trabajo como virtud y el lucro como indicador transcendente de la bienaventuranza del ser humano ha sido desmesuradamente exitosa en la historia. El imaginario colectivo de Taylor (2014), citado en el primer capítulo de este trabajo, en el que la vida económica pasa a ocupar un papel cada vez más central y de vital importancia en la sociedad, con la economía apartándose de consideraciones de carácter moral que no sean la ética consecuencialista de la generación cuantificable de utilidad. Donde el criterio de bien común generalmente aceptado es el de la acumulación de riqueza. La concepción economicista del desarrollo económico que evalúa la salud de los países por el crecimiento de sus mercados y de sus empresas y la capacidad de las mismas de ser lucrativas, en una eterna carrera para superarse en lo que corresponde a su desempeño económico.

El capitalismo en el desafío de la acumulación infinita de capital ha enfrentado obstáculos y críticas feroces a lo largo de la historia, en que pese a todas las dificultades generadas por la tendencia a la crisis que le es natural, el sistema ha demostrado una singular resiliencia todas las veces en que enfrentó coyunturas que parecían poner en jaque su futuro. Como el capitalismo es incapaz de elaborar argumentos que seduzcan a la gran mayoría para que se comprometan con el proceso de acumulación de capital, especialmente, en relación a justicia y equidad, el sistema ha sido muy hábil en absorber otras creencias, que en cierto momento, poseían considerable poder de persuasión, impactantes ideologías, aunque hostiles al propio proceso de acumulación de capital como un fin en sí mismo. Como afirma Harvey (2010, pág. 117) en la misma línea de argumentación que Boltanski y Chiapello (2005) y Mirowski (2013) el capitalismo, aunque no se subsane su intrínseca tendencia a crisis sistémicas, encuentra medios de desviarse de los obstáculos y posponer las crisis de manera eficiente, siguiendo su trayectoria hegemónica como sistema de producción.

En este sentido, no sería de otra suerte el desafío que encuentra el capitalismo tras décadas de fortalecimiento y consolidación a niveles nunca antes vistos de la lógica de acumulación de capital el creciente malestar dada la percepción de que el sistema de producción capitalista, aparte de la creación de riqueza en el atendimento de las necesidades materiales de las modernas sociedades, conlleva explotación sistemática del trabajo y degradación social y ambiental que comprometen la capacidad de las generaciones futuras en dar seguimiento a este proceso. La huella de no sostenibilidad que carga el sistema, en su amago, la visión estrecha y la concepción economicista del valor, así como, las imperfecciones y limitaciones derivadas de estas características.

Las crisis del proceso de acumulación capitalistas históricamente fueron superadas a medida que el sistema supo rodear las dificultades y los obstáculos que se presentaron y, hábilmente, absorber las críticas vaciando la retórica y la narrativa, en último análisis, la ideología, de las fuerzas anticapitalistas. Este sometimiento funcionó como una fuente de sentidos y significados que se fueron acoplando a la lógica de acumulación del capital *per se* y permitió que el capitalismo siguiese su rumbo por la historia. En cierta medida, mitigado o domesticado en su voracidad, en su espíritu animal a cambio de su propia sobrevivencia a largo plazo (Boltanski y Chiapello, 2005, pág. 10).

En la superación de la crisis de acumulación en las décadas de los años 30 y 40, que fueron consecuencia de los excesos perpetrados por el liberalismo económico clásico y los conflictos geopolíticos llevados a cabo por la lógica imperialista, el capitalismo supo volverse más inclusivo apropiándose de esta manera de banderas importantes del socialismo que se colocaba como la primera alternativa real del modo de producción. Este contexto histórico dio causa al desarrollo del conjunto de políticas públicas de ámbito social que vendría a ser conocido como el estado del bienestar social (*welfare state*) en los EE.UU. y Europa. El capitalismo, en este sentido, al dar sentido y significado de sus detractores promovió un perfeccionamiento de su acción y métodos, lo que influenció toda la lógica desarrollista de la posguerra de la Segunda Guerra Mundial y por consiguiente llegó a los cuatro puntos cardinales del globo (Boltanski y Chiapello, 2005, pág. 22).

El agotamiento del modelo económico de los años gloriosos de la posguerra a principio de los años 70 desencadenó una reacción dentro del propio sistema que pasó a identificar como la razón de las dificultades afrontadas en términos de acumulación los excesos de intervencionismo estatal y la pérdida de dinamismo ocasionada por las redes

de protección social que habrían convertido el sistema en menos eficiente e inadecuado, en la respuesta a las demandas de los nuevos tiempos. Esta narrativa justificaba y daba sentido al fortalecimiento de la lógica de acumulación con el desmantelamiento de las políticas públicas que representaron en su época concesiones del capital concertadas en el seno de la sociedad para la construcción de una realidad de mayor equilibrio entre los factores capital y trabajo. Una nueva narrativa, en verdad no tan original como se ha demostrado previamente, se presenta como alternativa al modelo de entonces y pasa a cautivar el imaginario colectivo. El estado deja de ser la solución y pasa a ser visto como el problema a medida que la intervención y el dirigismo estatal no solo llevarían a distorsiones de los deseados mecanismos de mercado, sino además, serían insostenibles desde el punto de vista fiscal. Por consiguiente, el sector privado como representante de la libre iniciativa y de los negocios con la actuación de las corporaciones en mercados “*libres*” es consagrado como el motor de la promoción del bienestar económico y social. En este contexto el estado se ve paulatinamente deslegitimado con el replanteamiento de su papel como proveedor de las redes de protección social y como regulador de los mercados (Aschoff, 2015).

En las tres décadas que siguieron el proceso de acumulación vuelve a la dinámica y tendencia históricas y, más aún, se acentúa con la creciente presión sobre los trabajadores que ven reducirse su participación en la generación de la renta por la flexibilización, que a menudo significó precarización de las condiciones laborales, posibilitada por las oportunidades abiertas por el proceso de globalización, avances tecnológicos y la desreglamentación de los controles del capital. El estado a su vez se ve presionado a reducir la intervención en el espacio económico y social a través de recortes en la provisión de bienes públicos al mínimo necesario para garantizar el marco institucional para el florecimiento de las fuerzas de mercado. Como consecuencia los espacios públicos pasan a ser crecientemente dominados por los intereses privados, ya sea en términos concretos como en la ideología del discurso. En esta lógica del “*supercapitalismo*”, en términos de Reich (2008), la gobernación privada alcanza creciente prominencia sobre el espacio público como respuesta a la debilidad del estado y de la propia democracia. La RSC en este sentido se desarrolla como una solución de carácter privado para la articulación de los intereses públicos y privados entre los diversos entes de la sociedad, *stakeholders*.

La RSC en las dimensiones de las esferas económica, social y ambiental emerge así como una narrativa capaz de superar el aparente oxímoron del desarrollo económico

sostenible. Una retórica que hace creer que el mercado dejado a su propia suerte, el consumidor en función de sus propias elecciones racionales, los agentes económicos, en general, son capaces por sí mismos de ajustar sus comportamientos, desde hace mucho arraigados en las prácticas económicas, sociales y culturales, contrariando a menudo los incentivos económicos y sus propios intereses, así como, oponiéndose a poderosos intereses políticos y económicos demostrando simpatía y soporte de ideas abstractas de, preservación, generaciones futuras, bien común en beneficio de un desarrollo equilibrado y sostenible.

En posición de este concepto de ser responsable de algo más que de los intereses individuales, de custodio en quien se puede confiar, de las palmas de las manos unidas, acogedoras, pacíficas, que cuida de todo el globo terrestre (Fleming y Jones, 2013), el capitalismo ha lanzado las bases de una nueva historia. La creencia de que es posible ser responsable y promover el desarrollo sostenible sin alterar los cimientos de la lógica de la acumulación sin fin. Que sí se puede estar en misa y repicando o que se puede guardar la tarta y comérsela al mismo tiempo.

### **3.4. La paradoja de la economía de la sostenibilidad**

---

Como argumenta Banerjee (2007), las narrativas de la RSC y de la sostenibilidad son contemporáneas a la concepción de desarrollo que se consolida en la posguerra. El desarrollo indisolublemente asociado a la dimensión económica que inaugura la noción de un mundo dividido entre áreas desarrolladas, en vías de desarrollo y subdesarrolladas. El fenómeno del subdesarrollo económico es entonces tratado como una molestia, normalmente, de la cual padecían los países del mundo que un día fueron áreas de influencia de las antiguas potencias imperialistas europeas. Como médicos que combaten brotes de una fiebre tropical, los economistas y otros tecnócratas de los organismos resultantes de la concertación de Bretton Woods, Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial, Organización Mundial del Comercio (WTO) y, posteriormente, OCDE, y los gobiernos occidentales que las patrocinan, pasaron a diagnosticar las prácticas que serían responsables del retraso relativo y a prescribir las medicinas que, supuestamente, salvarían las zonas del mundo vulgarmente llamadas del “Tercer Mundo” de la trampa del subdesarrollo. La desigualdad como la cara oscura de un sistema económico responsable de la generación de riqueza económica sin precedentes, a través de la globalización y los avances tecnológicos y de incrementos de

productividad, pero que al mismo tiempo mantiene una conexión compleja y profunda con la pobreza, no habiendo sido capaz de eliminar las bolsas de miseria del mundo.

El subdesarrollo en el espacio discursivo del pensamiento occidental de los “*expertos*” del neoliberalismo de los organismos internacionales sería menos un problema indisoluble del modelo económico capitalista, que genera riquezas pero incrementando la brecha entre ricos y pobres y que tolera la pobreza en los espacios geográficos menos atractivos desde el punto de vista económico y por lo tanto excluidos, que una deficiencia de las instituciones y mecanismos de mercado o desequilibrios específicos de los países, equivocaciones de políticas económicas y dificultades políticas (World Bank Report, 1995, citado por Banerjee, 2007, pág. 69). Para combatir este cuadro, el elixir para todos los males del subdesarrollo sería la economía de mercado, el libre comercio, privatizaciones, recorte de gastos en servicios sociales y atracción de capital externo (IED<sup>93</sup>). En un mundo plagado de un mar de eufemismos los ajustes estructurales son sinónimo de políticas de austeridad diseñadas supuestamente para rescatar del retraso económico a través de terapias de choque que se transformaron en condición permanente de los países en vías de desarrollo (Banerjee, 2007).

En este entorno, la sostenibilidad, o cualquier idea de equilibrio o uso sostenible de recursos, siempre ha sido una preocupación accesorio de los países desarrollados y de los organismos internacionales representantes de los intereses económicos hegemónicos. Una cuestión menor en la misión primordial de la búsqueda del crecimiento que se impone como sinónimo de desarrollo económico. Como destacan Foran y Escobar (1995) y Banerjee (2007), las políticas neoliberales fomentadoras del crecimiento económico han tratado de modernizar a los países pobres y subdesarrollados, a través de la propagación de las estructuras de mercado y de los conceptos de desarrollo económico de fondo económico como los indicadores de crecimiento del producto interno bruto (PIB) y renta per cápita. En palabras de Escobar (1995), el desarrollo se transformó en algo incuestionable:

*“In short, one could criticize a given approach and propose modifications or improvements accordingly, but the fact of development itself, and the need for it, could not be doubt. Development had achieved the status of a certainty in the social imaginary.” Foran y Escobar, 1996, pág. 3<sup>94</sup>.*

---

<sup>93</sup> IED: Inversiones Extranjeras Directas.

<sup>94</sup> Traducción del autor: “En resumen, se puede criticar un enfoque determinado y proponer las modificaciones o mejoras que correspondan, pero el desarrollo en sí, y la necesidad de él, no está en duda. El desarrollo ha alcanzado el estatus de certeza en el imaginario social”.

Ya en las décadas de los 60 y 70, los límites e imperfecciones del desarrollo obsesionado por el crecimiento se desvelaban a través de varias repercusiones negativas en las esferas social y ambiental tanto en los países desarrollados como en aquellos en vías de desarrollo en todo el mundo. Aparte de ser un desarrollo económico que no se mostraba inclusivo y equitativo como se alardeaba, los efectos de los desequilibrios ambientales traídos por el crecimiento sin límites y predatorio eran cada vez más evidentes. Sin embargo, incluso ante este cuadro de una realidad colonizada por el discurso del desarrollo, dicho desarrollo y, por consiguiente, el crecimiento, necesarios para el proceso de acumulación de capital, nunca fueron puestos en cuestión. Así, era necesario matizar este discurso a través de la introducción de un nuevo enfoque para el desarrollo que básicamente prometía una evolución a un nivel más avanzado de bien estar económico, en el que el crecimiento se daría sin explotación y destrucción socioambiental. Esta fue la génesis del concepto de sostenibilidad que se consagró en el Informe Brundtland de 1987 (ver nota 67) y que refleja la visión de lo que se entendía por desarrollo o crecimiento sostenible de acuerdo con la concepción de los entornos corporativos, regulatorios y académicos.

El desarrollo sostenible se transformó en la gran promesa de los tiempos modernos. La sostenibilidad como precursora de una nueva era en la que se lograría el equilibrio entre las necesidades materiales de los mercados de producción y el acceso a estándares de consumo más elevados de parcelas crecientes de la población mundial, y el uso de recursos naturales finitos. Todo esto, sin causar daño al medio ambiente. Para esto bastaría con que la economía se volviese más eficiente y más “responsable”, conforme a las condiciones básicas y no negociables para el florecimiento de una sostenibilidad global (Frankel, 1998, citado por Banerjee, 2007): 1) no incremento sistemático del uso de sustancias de la corteza terrestre en la ecoesfera, lo que implica la reducción drástica del uso de minerales, combustibles fósiles y recursos no renovables; 2) no incremento sistemático del uso de sustancias producidas por la sociedad en la ecoesfera, a un ritmo mayor del que es posible descomponerlas y degradarlas biológicamente; 3) no agotar sistemáticamente las existencias de recursos naturales de la biosfera, lo que requiere la preservación de la biodiversidad, uso de la tierra de manera no predatoria y uso de fuentes renovables; 4) justo y eficiente uso de recursos y justicia social, esto implica equitativo acceso a, y justa distribución de, los recursos.



Estas condiciones y principios que validan el desarrollo sostenible, según lo ha definido *'The Natural Step'*<sup>95</sup>, no implican que se deje de golpe de extraer todas las sustancias de la corteza terrestre, y se interrumpa la producción de las sustancias sintetizadas por la acción humana, ni tampoco que el ecosistema permanezca intacto. La problemática de la sostenibilidad no estaría en las degradaciones de la naturaleza, como la explotación de la minería o la utilización de metales pesados, o el uso de productos químicos u otros componentes producidos por la sociedad, o incluso la no intervención en absoluto en la naturaleza. La cuestión está en el ritmo y la dimensión de estas intervenciones en la escala de los sistemas industrial y económico que tratan la naturaleza como si los recursos fueran ilimitados y el ecosistema fuera capaz indefinidamente de absorber estas prácticas perjudiciales para el medio ambiente, aumentándolas sin cesar. Siempre que estos impactos sean pequeños en relación a la capacidad de absorción por parte del planeta, la naturaleza logra recomponerse. El problema está en el hecho de que: *"(...) we are systematically increasing these impacts, they are now large and getting larger. As a result, we are at the point where there really aren't 'plenty of fish in the sea'. This is the trouble. These systematic increases cannot be sustained on a finite planet"*<sup>96</sup>.

Dada la robusta definición científica alrededor de la cual se fundamentan las bases del desarrollo estratégico sostenible cabe argüir las razones para el escepticismo en relación a la consistencia del concepto. En primer lugar, la crítica de la captura de la sostenibilidad como justificación o valor que matiza el proceso de acumulación de capital, o sea, de la dimensión económica que fundamentalmente nunca ha sido puesta en tela de juicio. Los organismos internacionales como FMI, Banco Mundial y Organización Mundial del Comercio, a través de sus respectivas recomendaciones de políticas, ven el mundo a través de la lente económica y la naturaleza en esta lógica es cosificada a merced de las fuerzas de la globalización y las demandas del desarrollo económico. En la medida en que todo entra en el mercado, y todo tiene un precio, como argumenta Shiva (2001), sea el mapa genético, las células, las plantas, las semillas, el conocimiento, el agua, hasta los niveles de contaminación, la vida pierde el carácter sagrado a medida que los sistemas vivos, los ecosistemas son convertidos en recursos económicos, en espacios de inversión, en las nuevas instalaciones de la empresa capitalista. La tecnología, la innovación son instrumentos para avanzar aún más en esta

---

<sup>95</sup> The Natural Step (TNS) es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro dedicada a la educación, el asesoramiento, las iniciativas de cambio de sistemas, la innovación y la investigación en desarrollo sostenible.

<sup>96</sup> Traducción del autor: *"(...) estamos sistemáticamente incrementando estos impactos, ahora son mayores y cada vez son aún mayores. Como resultado, estamos en el punto donde realmente 'no hay muchos más peces en el mar'. Este es el problema. Estos incrementos sistemáticos no pueden continuar en un planeta de recursos finitos"*. The Natural Step sitio web (<http://www.thenaturalstep.org/sustainability/the-system-conditions/>), accedido el 03 de diciembre de 2015.

frontera permitiendo que el proceso de acumulación de capital se perpetúe, indefinidamente. El desarrollo económico mantiene la primacía sobre la protección ambiental y la justicia social, que se reducen a factores que deben ser eludidos para conseguir los fines económicos pretendidos.

La paradoja de la sostenibilidad así se consume. Mientras en el discurso está presente la narrativa y la imagen que se desea comunicar sobre el proceso de desarrollo económico y, en última instancia, de acumulación de capital, en la práctica, sigue siendo en gran medida meramente instrumental y auxiliar, no significando una real alteración de la lógica del sistema. Al contrario de redimensionar mercados y procesos productivos para que estos se adapten a los recursos naturales, el desarrollo sostenible utiliza los mecanismos de mercado para cosificar la naturaleza de acuerdo con los dictámenes y tendencias de las fuerzas económicas y así determinar su futuro (Shiva, 1991 citada por Banerjee, 2007).

En segundo lugar, las contradicciones entre la sostenibilidad y el desarrollo económico se refuerzan al contrastarse las condiciones del desarrollo sostenible, no negociables, apuntadas por *'The Nature Step'*, con datos relevados en investigaciones recientes sobre los niveles de consumo de recursos naturales del planeta y la eficiencia del uso de estos recursos. Aplicando una lógica estrictamente económica a partir del análisis insumo-producto Leontief<sup>97</sup> y la noción de consumo de materias primas, salta la vista que las condiciones de *no sistemático* incremento del uso de recursos naturales no se cumplen por lo menos en las últimas décadas o quizá nunca se cumplieron.

Contrariando las métricas de productividad de recursos, normalmente, utilizadas por gobiernos y organizaciones internacionales y la posición defendida por economistas de que los incrementos en la productividad de materias primas es una característica general del desarrollo económico (Krausmann *et al*, 2009), la idea de que la disociación, entendida como la habilidad de que una economía crezca sin la correspondiente presión sobre el medio ambiente, en términos relativos o absolutos, es parte inexorable del desarrollo económico, no parece encontrar respaldo en la realidad. La noción de disociación está en los cimientos del concepto de sostenibilidad, y parece ser más una

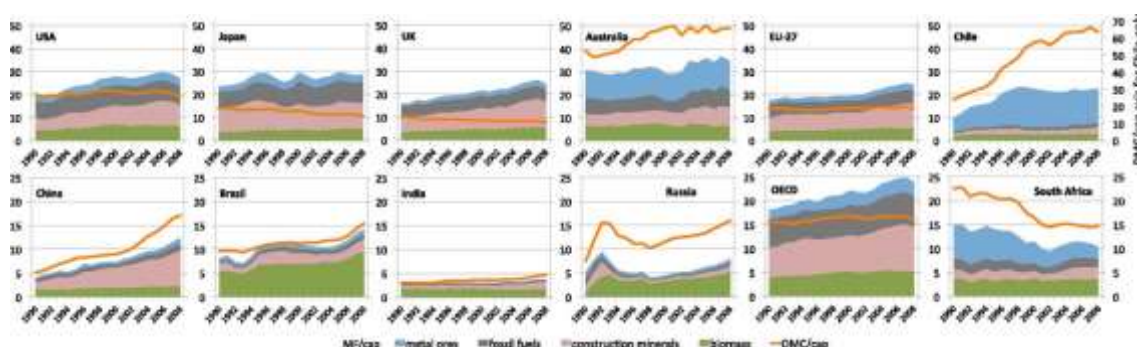
---

<sup>97</sup> Matrices de Leontief también conocido como modelo Input-Output (Insumo-Producto) es un modelo económico desarrollado por Wassily Leontief (1905-1999) por el que obtuvo un Premio Nobel en el año 1973. A menudo es denominado como modelo de Leontief. El propósito fundamental del modelo IO es analizar la interdependencia de sectores productivos en una economía. El modelo viene a mostrar como las salidas de una industria (outputs) son los factores en la producción de otros productos (inputs), mostrando una interrelación entre ellas. Fuente: Encyclopedia Britannica.

de las “*old black magics*”<sup>98</sup> de la economía capitalista, generalmente, aceptadas pero de difícil comprobación, para lo que hay que tener mucha fe.

Según las investigaciones de Wiedmann *et al* (2015), la disociación apuntada, por ejemplo, por la OCDE (2011) de que la productividad de los recursos de los países del G8 se ha incrementado con la reducción de la intensidad del uso de material en un 47% entre 1980 y 2008, y un 42% para los países de la OCDE, en el mismo período, no pasaría de una pieza de ficción contable, por la manera en que se realizan los cálculos de flujos de materiales, actualmente, por los economistas, capturando de manera imperfecta el uso de los insumos en las cadenas productivas desde la extracción hasta el consumo final. Los investigadores al utilizar la métrica huella material (*material footprint*), al contrario de la comúnmente usada DMC (*domestic material consumption*), demuestran que es difícil sostener el argumento de que haya alguna disociación en el ámbito global, ya sea absoluta, o ni siquiera relativa. La huella material (MF) es un indicador basado en el consumo del uso de los recursos, correspondiente al reparto global de la extracción de materias primas dada la demanda final de una economía, mientras que el DMC es un indicador limitado al montante de recursos directamente utilizados por una economía (materias primas extraídas del propio territorio, más todas las importaciones, menos las exportaciones físicas).

**Gráfico 3.1: MF/cap (Huella Material per cápita) desglosada en cuatro categorías (mineral de hierro, combustibles fósiles, minerales de construcción y biomasa) y DMC/cap (Consumo Material Doméstico per cápita) total de países y regiones seleccionados entre 1990-2008.**



Fuente: Wiedmann, Thomas O., Heinz Schandl, Manfred Lenzen, Daniel Moran, Sangwon Suh, James West, and Keiichiro Kanemoto. 2015. “The Material Footprint of Nations.” *Proceedings of the National Academy of Sciences* 112(20): 6271–76, pág. 3.

<sup>98</sup> Referencia a canción popular estadounidense “*That Old Black Magic*” grabada y lanzada originalmente en 1942 por Glenn Miller y su Orquesta. La música fue compuesta por Harold Arlen con letra de Johnny Mercer.

Como destacan los autores, hay un proceso de extracción de recursos del medio ambiente y el consiguiente procesamiento y transporte de estos materiales en curso en la economía. Gran parte de la huella material (MF) de las cadenas de suministros se produce en estas etapas del proceso productivo, como la reducción de las reservas de agua; la erosión de los suelos; la pérdida de la biodiversidad; la contaminación por agrotóxicos; los residuos de minerías; los vertidos de petróleo. A su vez, el consumo es la fuerza impulsora de las economías como nunca antes, resultado de un incremento general del crecimiento económico y de la prosperidad casi ininterrumpida desde la Segunda Guerra Mundial, la esencia de la idea de desarrollo económico. La huella material (MF) de los países refleja la consecuente afluencia de consumo y la creciente complejidad y globalización de las cadenas de suministros, siendo un indicador más preciso de la contribución del consumo de un país en la extracción de recursos naturales del planeta. La huella material (MF), en contraste con el DMC, atribuye mayor extracción de materiales en las fases previas de la cadena de suministro al país que en última instancia recibe y consume el material, estableciendo así una conexión directa entre producción (extracción) y consumo.

Como se puede verificar en los gráficos del cuadro 3.1, el consumo per cápita de materias primas crece a un ritmo constante en todas las categorías en los países y regiones seleccionadas, con excepción de Sudáfrica, en la huella material (MF/cap), mientras el indicador DMC/cap se mantiene estable o en ligero descenso. La diferencia entre los indicadores se explica por el hecho de que las mercancías comercializadas en el comercio internacional requieren mucha más materia prima de lo que está incorporada en ellas en la extracción, producción y transporte. El proceso de profundas transformaciones a escala global traído por la especialización del comercio internacional como apuntan Wiedmann *et al* (2015) y Muradian, Walter y Martinez-Alier (2012) ha llevado al desplazamiento de la carga de la extracción de materias primas, generalmente de los países desarrollados a los países ricos en recursos naturales en vías de desarrollo.

**Gráfico 3.2: Cambios relativos en el uso total de recursos (MF y DMC) y GDP-PPP-2005 entre 1990 y 2008.**

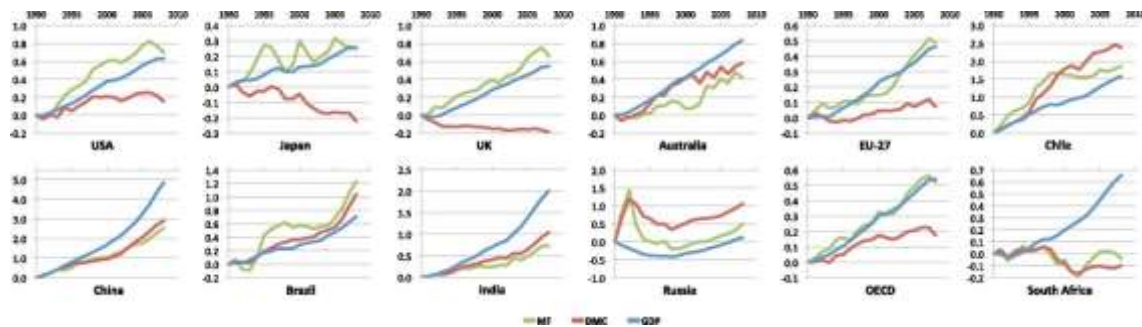


Grafico trazado a partir de  $\Delta X = (X_{t2} - X_{t1})/X_{t1}$ ;  $t_1 = 1990$ , siendo MF (*Material Footprint/Huella Material*) el reparto global de la extracción de materias primas para la demanda final de una economía dada, DMC (*Domestic Material Consumption/Consumo Material Doméstico*) materias primas directamente usadas por una economía y GDP-PPP (PIB-PPA) el producto interno bruto en términos de paridad de poder adquisitivo. Fuente: Wiedmann, Thomas O., Heinz Schandl, Manfred Lenzen, Daniel Moran, Sangwon Suh, James West, and Keiichiro Kanemoto. 2015. "The Material Footprint of Nations." *Proceedings of the National Academy of Sciences* 112(20): 6271–76, pág. 4.

Este fenómeno puede ser verificado al analizar los gráficos del cuadro 3.2 de los cambios relativos en el uso de recursos. Los países desarrollados como EE.UU., Reino Unido, Japón, miembros de la OCDE y UE-27 según el indicador de consumo material doméstico (DMC) habrían logrado un aparente sustancial incremento de la productividad de los recursos (GDP/DMC) y disociación relativa (línea por debajo de la curva de crecimiento del GDP-PPP). No obstante, en todos los casos, la métrica de la huella material (MF) ha mantenido el ritmo con el crecimiento del PIB, lo que significa que no se ha observado ganancias de productividad cuando se mide en las bases de GDP/MF. En otras palabras, no ha habido ninguna disociación en estos países en las últimas dos décadas. Lo que este indicador apunta es que probablemente ha ocurrido un creciente traspaso de la extracción de materias primas a los países en vías de desarrollo. El consumo creciente fue atendido con mayor consumo de materiales en otras geografías con los consiguientes efectos nocivos sobre el medio ambiente y social de estas zonas geográficas sin que se produjera una reducción efectiva de la huella material.

Y este traspaso de “basura” y de prácticas no sostenibles no está cuantificado en los sistemas de control de la economía ya sean los mercados reguladores y organismos internacionales. Simplemente, no existe formalmente o es convenientemente ignorado, incluso porque los costos sociales y ambientales no encuentran correspondiente económico en el sistema de valoración y cuantificación establecidos. Y así la fantasía

organizada<sup>99</sup> del desarrollo sostenible sigue su curso como si el mundo viviese en el aire (Leadbeater, 1999), como si la actividad económica no dejase *huellas* (Coyle, 2000), donde el valor está cada vez más en las ideas y el conocimiento, como apunta irónicamente Monbiot (2015) en un reciente artículo en The Guardian.

No es de extrañar que cada vez más el valor de la economía se concentre en el conocimiento, en la tecnología, en las marcas y otros intangibles en detrimento de los activos físicos. Mientras las personas se acercan de aparatos tecnológicos y soluciones informáticas y de movilidad de la era del conocimiento, en una afluencia sin precedentes en la historia de conveniencia y oportunidades de intercambio y de comercio, queda una básica y primaria consciencia sobre el trabajo, la cantidad inmensa de recursos y energía que está metida en el '*smartphone*' que llevamos en el bolsillo.

Todo esto para demostrar la paradoja, las contradicciones y la fragilidad conceptual de la sostenibilidad. Además de las dudas en cuanto a su *ethos*, se puede afirmar que muchas de sus métricas, controles y cálculos económicos, simplemente, no cuadran, comprometiendo su propia validez y la de la gobernanza relacionada con el concepto. El discurso de la sostenibilidad que da sentido y propósito al orden dominante neoliberal de búsqueda de la acumulación de capital *per se*, tratando de hacer creer que sí se puede lograr un desarrollo económico sostenible acaba así atrayendo desconfianza y escepticismo. Subordinada al pensamiento colectivo neoliberal y ante el dilema y la imposibilidad del "*you can't have your cake and eat it*", parece no haber duda de cuál camino vienen sistemáticamente tomando la humanidad y la economía, en lo que toca a la cuestión social y ambiental, ya sea por parte de los gobiernos, las corporaciones, las organizaciones internacionales, y en última instancia los propios individuos en su condición de consumidores.

La tarta sigue siendo devorada a un ritmo impresionante e insostenible, que podrá llevar en un futuro no muy distante al colapso de los recursos del planeta. Como destacan Weinzettek, Hertwich, Peters, Steen-Olsen y Galli (2013) cada vez que se dobla la renta y la afluencia de consumo resultante un país necesita un tercio más de tierra y mar para sostener su economía dado el incremento en el consumo de productos de origen animal y vegetal. A este ritmo como ya se ha mencionado, será necesario un nuevo planeta para

---

<sup>99</sup> Expresión sacada del título de la obra de Celso Furtado "A Fantasia Organizada", memorias del economista brasileño que relata entre otros puntos de su trayectoria el desarrollismo latinoamericano de la posguerra de la Segunda Guerra Mundial de organizaciones como CEPAL. La expresión es originaria en francés de Paul Valéry, *L'âme et la Danse*, "*Ne sommes-nous pas une fantasie organisée? Une incohérence qui fonctionne, et un désordre qui agit?*". Traducción del autor: "*¿No somos nosotros una fantasía organizada? ¿Una incoherencia que funciona, y un desorden que actúa?*".

atender el insaciable y voraz consumo de los recursos finitos. Y esta posibilidad no está todavía dentro del campo de lo posible. Y con esto el mundo sigue generando crecimiento, renta, consumo, como si no hubiese un mañana.

### **3.5. La paradoja de la democracia neoliberal: el vaciamiento de la política**

---

Antes de cerrar este capítulo e iniciar el abordaje de la perspectiva institucional del gobierno de empresa y de la RSC, y la relación público-privada en el marco de la responsabilidad social corporativa y sostenibilidad, cabe tejer algunas consideraciones sobre el efecto de la narrativa de la responsabilidad corporativa y del desarrollo sostenible en la dimensión política. ¿Cómo se posiciona la RSC en esta arena? Contradicciones y límites y quizá más que esto, un posible sometimiento de lo público a lo privado y el desprendimiento de los tejidos que sostienen la política y su consiguiente vaciamiento.

Es una concepción hasta cierto punto contradictoria, la narrativa de la RSC y la sostenibilidad como una solución de ámbito, primordialmente, privado para enfrentar problemas de interés público causados, generalmente, por el sistema de producción capitalista que se mueve básicamente por la búsqueda de los intereses propios de los agentes económicos de naturaleza fundamentalmente privada. Algunos autores como Reich (2008) consideran esto una falacia que lleva un componente insidioso y subliminal que influencia el imaginario social. La idea de que la RSC de las corporaciones, al sacrificar parte del lucro en beneficio de un supuesto bien común, sería una alternativa a los mecanismos de la democracia representativa y del Estado, como proveedor de bienes públicos, convirtiéndose así en una respuesta a la paradoja del capitalismo democrático.

No es que la RSC y la sostenibilidad estén absolutamente vacías de sentido, así como los neologismos que se pusieron de moda en los entornos corporativos surgidos a partir de elaboraciones y extensiones de la misma concepción y *ethos* del capitalismo consciente, ciudadanía corporativa, valor compartido, iniciativas que supuestamente podrían ser catalizadores de cambios radicales en los entornos sociales y económicos. Mucho de lo que se discute en la RSC es genuino y bien intencionado, muchas iniciativas llevaron o llevan a impactos positivos, sin embargo, la mayoría de estas acciones han ocurrido y ocurren fuera de la esfera de la democracia representativa. Como apunta Reich (2008, pág. 3), lo insidioso de esto es el riesgo de que la sociedad

pase a entender la RSC en todas sus dimensiones como una nueva forma de capitalismo democrático, desconsiderando la lógica de lo que él llama “*súpercapitalismo*”. Y lo que es peor, desviando con esto la atención de la más difícil, pero más importante, tarea de establecer leyes que protejan y avancen en el reto de búsqueda del interés común.

En otros términos, lo que Reich llama lo más difícil y lo más importante es el campo de la lucha de ideas, del desacuerdo de diferentes visiones sobre la sociedad, del embate de propuestas para solucionar los problemas económicos, sociales, ambientales en un estado democrático y de derecho. El espacio, en los días actuales de la tan desprestigiada política, en que cada vez se deposita menos confianza en la democracia. Las soluciones de carácter privado para los grandes temas que enfrenta la humanidad relacionados al bien común, como la pretendida responsabilidad social corporativa de las empresas y la sostenibilidad de un modelo económico de desarrollo subordinado a los imperativos de las fuerzas de mercado y para lo cual el crecimiento es condición *sine qua non*, acaba formando parte de un orden que subrepticamente excluye el espacio político.

Como argumenta Swyngedouw (2007), la cuestión ambiental y su encuadramiento político, en el que están incluidas la RSC y la sostenibilidad, contribuyen a la formación y consolidación de una condición pospolítica y posdemocrática, un cuadro, en verdad, en el que la posibilidad del ejercicio de una política real sobre el medio ambiente está cada vez más excluida. Según Žižek (1992) en *Looking Awry* la disolución y vaciamiento del espacio político en relación al medio ambiente tiene una dimensión más profunda resultado de la cosificación de la naturaleza como algo independiente de las relaciones físicas, sociales y económicas. Una naturaleza como una entidad externa y abstracta que debe ser preservada en un sentido simbólico. La naturaleza en esta concepción abstracta, simplemente no existe para el autor. Por consiguiente, el debate sobre un medio ambiente benigno y sostenible desvía la atención de las cuestiones políticas sensibles, pero vitales, en relación a las concertaciones sociales, económicas y ambientales que se quiere que se produzcan para obtener una condición de mayor equilibrio socio ambiental. En otras palabras, mientras el discurso de sostenibilidad busca preservar una naturaleza como algo ajeno y apartado de la sociedad, los engranajes del sistema económico continúan avanzando sobre el espacio socio ambiental.



Žižek (1999) elabora esta idea en línea con Mouffe (2005), Ranciere (1995, 1999), Beck (1994), que la exclusión de la política en el debate socioambiental es un fenómeno de la posmodernidad, de lo que se ha convenido en llamar pospolítica y posdemocracia. Donde el *demos* fue dejado atrás y donde se prescinde de la política en el sentido de la confrontación de ideas. Los conflictos de diferentes visiones ideológicas son remplazados por la colaboración de una tecnocracia ilustrada y multicultural liberal que a través de la negociación de diferentes intereses logra comprometerse con mayor o menor consenso (Žižek, 1999, pág. 30). No es que el desacuerdo y el debate estén ausentes en absoluto, sino que ocurren dentro de un modo general de producción de consenso y convergencia y limitados en alcance. De esta naturaleza son para Mouffe (2005, pág. 2), nociones tan en boga en la actualidad como democracia no partidista, democracia cosmopolita, buena gobernación, sociedad civil global, soberanía cosmopolita. Todos estos conceptos comparten una visión común antipolítica que rehúsa reconocer la dimensión de antagonismo inherente de la política.

Esta evacuación de la dimensión política de la realidad es del mismo orden que la ambivalencia entre democracia y mercado apuntada por Mirowski (2013). La democracia, ambivalentemente endosada como el marco institucional ideal para el funcionamiento del mercado, es mantenida impotente, ya que los ciudadanos raramente tienen poder de cambiar casi nada. En esta posmodernidad en que la democracia es socavada y los estados nacionales, en la concepción tradicional, pierden influencia, en lo que Beck (1994) llama globalismo del mercado mundial, o en otros términos, la ideología del dominio de mercado o el imperialismo de lo económico desaloja y sustituye al quehacer político.

Este cuadro de remplazo de la política está por todas partes en la agenda de cuestiones relevantes que afronta la humanidad y que forman parte de los llamados objetivos del milenio<sup>100</sup> en los que la RSC y la sostenibilidad se incluyen. Las prácticas, procedimientos y normas (*policy*) son negociadas por élites o tecnocracias no elegidas y exentas de rendición de cuentas (*no accountable*) para con el *demos* (público en general) en nuevas formas de gobernación, más allá del estado que reconfigura el acto de gobierno en las bases de una concertación entre *stakeholder*, en que los estados en la

---

<sup>100</sup> Según las Naciones Unidas el octavo Objetivo de Desarrollo del Milenio (ODM), “*incluye desde reducir la pobreza extrema hasta frenar la propagación del SIDA y garantizar el acceso a una educación primaria, con la vista puesta en 2015, sigue un modelo acordado por todos los países del mundo y todas las instituciones de desarrollo. Han servido de estímulo sin precedentes para suplir las necesidades de los más pobres. La ONU trabaja conjuntamente con los gobiernos, la sociedad civil y otras organizaciones para aprovechar el impulso generado por los Objetivos de Desarrollo del Milenio y continuar avanzando con un ambicioso programa de desarrollo para después de 2015*”. Fuente: <http://www.un.org/es/millenniumgoals/>.

concepción clásica (gobiernos y administraciones públicas nacionales, regionales, o locales) toman parte con expertos, ONG y otras partes responsables (Crouch, 2004 citado por Swyngedouw, 2007, pág. 22).

No es de otra naturaleza el proceso de negociación en curso de los tratados de comercio entre diferentes bloques geopolíticos y comerciales como el recientemente acordado *Trans-Pacific Partnership* (TPP). En octubre de 2015, los ministros de los doce países participantes del tratado –Australia, Brunei Darussalam, Canadá, Chile, Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Perú, Singapur, EE.UU. y Vietnam– anunciaron la conclusión de las negociaciones. Según el Departamento de Comercio de los EE.UU., como resultado de las tratativas, se ha logrado un acuerdo de alto nivel, ambicioso, comprehensivo, y equilibrado que promoverá el crecimiento, apoyará la creación y retención de empleos, impulsará la innovación, la productividad y la competitividad; mejorará los estándares de vida; reducirá la pobreza en los países; y promoverá la transparencia, el buen gobierno y reforzará las protecciones laborales y medio ambientales<sup>101</sup>.

Lo ilustrativo que incita a reflexión sobre la política y la democracia o, mejor dicho, la ausencia de ambas en la posmodernidad, está en el hecho de que un acuerdo de esta magnitud, que involucra una multitud de intereses y aspectos fundamentales para el bienestar de los países participantes y de sus respectivas poblaciones, haya sido negociado a puerta cerrada durante más de 5 años (Ferguson, McMinimy y Williams, 2005; Kaminsky, 2015). E incluso después de concluidas las negociaciones, el borrador del documento continuaba clasificado como secreto. Para un acuerdo que alega promover la transparencia y el buen gobierno, el proceso de negociación, ya en su nacimiento, parece que no estuvo rodeado de la precaución de practicar lo que predica.

De toda la argumentación que se pueda tener en defensa de que un tratado de esta importancia sea negociado fuera de los foros de la democracia representativa, donde debería darse supuestamente el embate político de los diferentes intereses de la sociedad civil, las siguientes reflexiones de Friedrich Hayek resumen la ambivalencia del orden económico de mercado y la democracia: “*There is not much reason to believe that, if at any one time the best knowledge which some possess were made available to all, the*

---

<sup>101</sup> Definición del TPP extraída del sitio web del Departamento de Comercio de los EE.UU.: <https://ustr.gov/about-us/policy-offices/press-office/press-releases/2015/october/summary-trans-pacific-partnership>.

*result would be a much better society*”<sup>102</sup>. (Miller, 2010, pág. 179). En otras palabras, para Hayek, el conocimiento e ignorancia son conceptos relativos. Y sigue uno de los padres del pensamiento neoliberal en otro pasaje citado por Mirowski (2013, loc. 1698): “*Man in a complex society can have no choice but between adjusting himself to what to him must seem the blind forces of the social process and obeying the orders of a superior*”<sup>103</sup>. El orden liberal no significa democracia en el sentido clásico del término. Es el liberalismo económico el que amolda la sociedad de acuerdo con sus axiomas y fuerzas impulsoras, y a los hombres solo les queda adaptarse a esta estructura y expresarse a través de la entidad omnipresente y omnipotente del mercado.

Otra manifestación de este cuadro de socavamiento del espacio de la política en el que la RSC y la sostenibilidad están presentes es la afluencia de iniciativas y, especialmente, recursos financieros dirigidos al conocido *filantropocapitalismo*. Como apunta Aschoff (2015), en reedición de los años dorados de la “*Gilded Era*”, el súpercapitalismo citado por Reich (2008) ha generado una élite de súperricos, para los que la fortuna se cuenta en decenas de miles de millones que pasan a predicar una ilustrada forma de caridad. No la tradicional caridad de las fundaciones de los barones del capitalismo industrial como Rockefeller, Carnegie, J. P. Morgan y Ford. Estos nuevos barones, los vencedores del orden económico vigente, que atesoraron fortunas, a través de las nuevas tecnologías y/o los mercados de capitales internacionales pretenden transformar el mundo aplicando la lógica de mercado y del lucro, que los hizo tan exitosos, para solucionar problemas sociales.

Bill y Melinda Gates Foundation es uno de los referentes de esta tendencia entre los ricos del *filantropocapitalismo*. La fundación está enfocada a diversas áreas, desde el combate a la pobreza extrema a la educación, buscan causar impacto positivo en la vida de miles de millones de personas. Esto se da a través de la construcción de colaboraciones que aportan recursos, conocimiento y visión trabajando con las mejores organizaciones de todo el mundo para identificar problemas, encontrar soluciones, y promover cambios. Bill y Melinda Gates cuentan con el apoyo del mega inversionista Warren Buffett en esta labor. Según Green (2008), el acto de contribuir y colaborar con soluciones inteligentes, esencia del *filantropocapitalismo*, es una realidad del capitalismo exitoso. Entre otros nombres conocidos están el de George Soros, los fundadores de

---

<sup>102</sup> Traducción del autor: “No hay muchas razones para creer que, si en un momento dado el mejor conocimiento que algunos poseen fuese puesto a disposición de todos, el resultado sería una sociedad mucho mejor. Conocimiento e ignorancia son conceptos relativos”.

<sup>103</sup> Traducción del autor: “El hombre en una sociedad compleja no puede tener opción sino entre ajustarse a lo que para él debe ser visto como las fuerzas ciegas del proceso social y obedecer las órdenes de un superior”.

Google, filántropos ligados a los grandes fondos de alto riesgo (*hedge fund*) y Mark Zuckerberg, que recientemente, causó espanto y mucha polémica al anunciar que donará un 99% de su fortuna, estimada en cerca de 45 mil millones de dólares (Eisinger, 2015).

Estos hiperagentes son, para Green, capaces de posicionarse como una nueva fuerza impulsora en el escenario del tercer sector y la filantropía actualmente, porque poseen vastos recursos financieros, generalmente, acumulados como emprendedores, lo que les abre la posibilidad de invertir su dinero como quieran. Así, a través de sus fundaciones pueden hacer cosas esenciales y de impacto mucho mejor que cualquiera por ser absolutamente libres para operar sin el compromiso de rendir cuentas a nadie (electores, accionistas o donantes), esto unido a la mentalidad de solución de problemas y gestión que traen del mundo de los negocios.

Bill Gates, Warren Buffett y otros, que conquistaron fortunas en los negocios, tienen profunda convicción en el poder de los mercados y entienden los problemas sociales y ambientales, primordialmente, como ineficiencias o ausencia de mercado. Y creen y profesan la necesidad de movilización de recursos para afrontar los problemas sociales. Y que por primera vez en la historia poseen las herramientas y la competencia para hacerlo. Esta acción del *filantrocapitalismo* también se justificaría porque los gobiernos no son capaces de hacerse cargo del mundo por sí solo: “*Public budgets are stretched as globalization has effectively capped governments’ ability to tax and the demands on the state grow as populations’ age. Governments also acknowledge themselves that they don’t have all the answers*”<sup>104</sup>. (Green, 2008, pág. 2).

Como destaca Aschoff (2015), la creciente importancia de las ONG impulsadas por las organizaciones internacionales (Naciones Unidas, FMI, Banco Mundial) es una historia íntimamente relacionada a los cambios económicos y políticos del agotamiento del sistema de Bretton Woods en los 70 y la crisis de la deuda en la década que siguió. Los países pobres fueron animados a subcontratar las provisiones de servicios sociales a las organizaciones no gubernamentales occidentales, consideradas más eficientes y reconocidas que las instituciones locales. Como consecuencia, estas organizaciones gozan de un protagonismo en la asistencia, conducción de investigaciones y desarrollo de políticas públicas asistenciales y ayuda humanitarias.

---

<sup>104</sup> Traducción del autor: “Los presupuestos públicos están desbordados a medida que la globalización ha limitado efectivamente la habilidad de tributar y la creciente demanda sobre el estado a medida que la población envejece”.

De toda la argumentación de los magnates del *filantrocapitalismo* en defensa de la aplicación de la lógica de mercado para la solución de problemas sociales y, la gestión empresarial en la optimización de la provisión de bienes fundamentales para el desarrollo humano como salud, educación, agua, etc., una primera objeción que se deriva es el riesgo de mercantilización de todo el espacio humano. Según lo cual, bienes fundamentales para la dignidad y el florecimiento de las potencialidades del ser humano, que podrían ser entendidos como de carácter público, son tratados como mercancías que se compran y venden en los mercados con vistas a obtener ganancias. Y siendo así, estos bienes que podrían o, dirían otros, deberían ser considerados un derecho pasan a tener su acceso regulado por mecanismos de precio, excluyendo, a aquellos que, eventualmente, no pueden adquirirlos. Los bienes públicos acaban siendo tomados como mercancías de mercado sin, exactamente, evaluar la conveniencia a que se proceda de esta manera. Si es más ventajoso para las sociedades, en términos del costo socio económico total involucrado.

Otro aspecto que guarda un cierto cinismo en la defensa de la intervención y en la capacidad y habilidades de esta élite capitalista ilustrada con '*conciencia social*' para salvar el mundo es que, la inmensa riqueza que acumularon resulta en gran medida de una economía distorsionada que premia desmesuradamente a los vencedores en una juego que, como mucho, es de suma cero, mientras uno gana otro pierde, o porciones significativas de los costos de la explotación económica no son reconocidos por los sistemas convencionales de medida de resultados de los negocios. Así, el mismo sistema económico obsesionado por el crecimiento y la extracción de mejoras de eficiencia económica de cada céntimo de factores y proceso de producción y que incentiva un consumismo que es parte intrínseca de la concepción de crecimiento sin fin, y retornos crecientes sobre el capital invertido, se presenta como el mago capaz de contribuir decisivamente a la corrección de los desequilibrios ambientales o incorporar a los mercados, las geografías y poblaciones olvidadas por el capitalismo, que han sido o explotadas o ignoradas en caso de que no representasen potenciales fuentes de beneficios económicos.

Y más cínico aún o casi un insulto a la sociedad es la postulación de que este *filantrocapitalismo* puede constituirse en una alternativa al Estado. En primer lugar hay que considerar la articulación de un discurso dominante, como ya se ha destacado en otros puntos de la exposición, de una necesaria supresión del papel del Estado y, consecuentemente, desprestigio, que se justifica por reducción de débito y, quizá, de

manera más sistemática, por la suposición de que la iniciativa privada por definición produce una economía más ‘dinámica’, competitiva e innovadora como destaca Mariana Mazzucato (2013). Los negocios y, se añade el *filantrocapitalismo*, son aceptados como la fuerza innovadora, capaz de generar cambios, mientras al Estado se le tacha de funcionar por inercia, necesario para la provisión de lo básico, pero muy grande y pesado para ser el motor propulsor y catalizador del cambio. La debilidad provocada por el sistemático socavamiento de la bases de recaudación de los gobiernos que se encuentran cada vez más a merced de los intereses y la presión de los mercados financieros, en función de agresivos esquemas de planificación fiscal y reducción de la carga tributaria sobre ganancias de capital que hacen que las corporaciones y sus controladores se encarguen de una factura tributaria cada vez menor frente al resto de la sociedad. Como consecuencia, los gobiernos pierden la capacidad de recaudación del correspondiente costo de la civilización en la provisión, no solo del marco institucional básico, sino también de bienes públicos esenciales para la dignidad y el progreso humanos. En otros términos, las corporaciones controladas por los *filantrocapitalistas* se benefician de una estructura pública y de inversiones a larguísimo plazo, como en ciencia básica y alta tecnología, hechas por el Estado, sin retribuir a cambio lo que les debería corresponder.

Por último en esta crítica política al *filantrocapitalismo* cabe destacar, tal vez, el aspecto más problemático y potencialmente peligroso e insidioso para la democracia. La naturaleza profundamente no democrática y la ausencia de rendición de cuentas de las intervenciones sociales realizadas por esta plutocracia ilustrada. Como subraya Aschoff (2015, loc. 1736): “*Their deep pockets give them open access to the corridors of power, and they are completely unaccountable for any negative outcomes that may occur as a result of their programs*”<sup>105</sup>. Por consiguiente, las fundaciones de la súper élite tratan de cumplir los sueños de cambiar el mundo. La problemática, es que los sueños del *filantrocapitalismo* no son necesariamente los sueños de las personas de la calle. Como las fundaciones no son reguladas y no rinden cuentas, definen la agenda independientemente de la ciudadanía. No hay proceso democrático de participación ciudadana de cómo invertir estos recursos a través de mecanismos de representación democrática. Esta manera de intervenir en el espacio social, acaba siendo más un insidioso proceso de desprendimiento y vaciamiento de la política que se ve mitigada o

---

<sup>105</sup> Traducción del autor: “Sus profundos bolsillos les dan acceso a los pasillos del poder, y no se ven obligados a rendir cuentas a nadie por ningún resultado negativo que pueda haber como consecuencia de sus programas”.

limitada, sometida a la influencia de una clase de híperagentes que no tiene ningún compromiso formal con la democracia ni ninguna obligación de rendir cuentas por los programas y por el impacto, positivo o negativo, que pueda resultar de su aplicación.

### **3.6. No hay soluciones sencillas: público y privado**

---

De todas las críticas y límites expuestos en este capítulo lo que se depende es la noción de que no hay soluciones sencillas para los grandes retos a los que se enfrenta la humanidad en este nuevo milenio y que abarcan el campo conceptual y de actuación de la RSC y la sostenibilidad. No hay fórmulas listas y acabadas, así como, se deben alejar algunos mitos para que se pueda avanzar, para que efectivamente la intervención en los entornos sociales, económicos y ambientales sea más responsable por parte de las corporaciones. Y esto no es función exclusiva o preponderante del sector privado, con el sector público apartado a una condición de mero proveedor de la infraestructura y del marco regulatorio necesario para el florecimiento de las fuerzas de mercado.

Esta visión dicotómica de la relación privado-público ya no se sostiene ni se justifica ante la complejidad de los problemas, las contradicciones y los conflictos que los modelos de desarrollo vigentes engendran. Las corporaciones en este contexto deben inculcar cada vez más, y debe estar reflejado en sus operaciones, la naturaleza pública que cargan en la consecución de sus retos sociales. La idea de Bozeman (1998) de que *“algunas organizaciones son gubernamentales, pero todas las organizaciones son públicas”*, siendo lo público una clave para comprender el comportamiento y manejo de una organización, no sólo en la esfera gubernamental, sino virtualmente en todas las organizaciones.

En este sentido el desafío del presente es cómo crear colaboraciones público-privado que sean definitivamente cooperativas y no parasitarias. Y cómo formular las reglas de decisión, actuación y convivencia dentro de un marco regulatorio capaz de fomentar el comportamiento responsable y sostenible, a través de los canales democráticos y del quehacer político, que lleven a la concertación de contratos entre lo público y lo privado que promuevan los grandes cambios que el mundo desesperadamente demanda en los ámbitos social, económico y ambiental.

## **CAPÍTULO 4**



## **4. PERSPECTIVA INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO DE LA EMPRESA Y LA RSC**

---

Con la exposición de los motivos y del marco teórico realizada hasta este punto, se concluye que la ruta que lleva a las corporaciones a no actuar de forma responsable o sostenible social, económica y ambientalmente, está relacionada con el imperativo de maximización de ganancias y valor para el accionista (Campbell, 2007). Sin embargo, la capacidad de una organización de cumplir su rol fundamental de creación de valor económico está condicionada, no solamente por sus competencias y capacidades intrínsecas, sino que se hace efectiva a través de una red de relaciones con otras partes interesadas, en el ámbito de instituciones sociales, políticas, económicas e incluso culturales, en la que la misma está integrada. Y si la capacidad de obtener resultados financieros condiciona, como mínimo, el comportamiento responsable de las empresas, es lógico afirmar que las prácticas de RSC están, en consecuencia, también influenciadas por el entorno en que operan las organizaciones.

La teoría institucional ha establecido desde hace mucho tiempo que las organizaciones están integradas en estructuras sociales más amplias que comprenden diferentes tipos de instituciones que ejercen una significativa influencia sobre el proceso de toma de decisiones de las empresas (Campbell, 2007). Las corporaciones están constituidas por un conjunto de reglamentos, formales e informales, variando desde políticas regulatorias coercitivas, hasta límites menos formales como presión normativa para establecer legitimidad (North, 1990).

Como ya destacaba Hamilton, citado por Hodgson (2000), a principio del siglo XX el marco teórico neoclásico en sus preceptos y modelos de maximización de la función de utilidad por parte de individuos racionales en un entorno aislado de influencias externas sin costos de transacciones y de información perfecta acabó por descuidar el rol desempeñado por las instituciones en la formación de la conducta de los agentes. Donde las teorías neoclásicas fallan en describir la realidad, el institucionalismo entra en escena para explicar el comportamiento de los individuos, dada la variedad de diferentes situaciones y de entornos institucionales bajo los que estos están sometidos.

Este es el objetivo de este capítulo, destacar la importancia de la dimensión institucional para la presente investigación, que no se limita al instrumental de análisis de las prácticas de gobernación corporativa y del grado de desarrollo de la RSC en diferentes

entornos institucionales. El análisis institucional enlaza la reflexión sobre el gobierno corporativo con la gobernación pública y esta con las políticas públicas que persiguen fomentar el comportamiento responsable y sostenible entre los agentes económicos.

#### **4.1. Paradigmas del análisis institucional**

---

Como primer paso en el análisis institucional de la gobernación corporativa y de la RSC conviene hacer una exposición teórica sobre este y sobre la evolución de los paradigmas institucionales que se irán abordando a medida que avance la exposición. El análisis institucional tiene sus raíces en la sociología, la ciencia política y la economía (Campbell, 2004). Es la confluencia de herramientas de análisis de estas ramas de las ciencias sociales aplicadas, que tratan de complementar la capacidad de descripción y de entendimiento de la realidad social, política y económica de cada una de ellas, tomada aisladamente.

Las tres grandes vertientes o los paradigmas en los que ha evolucionado el institucionalismo son el de la llamada “*rational choice*” (elección racional), el organizacional y el institucionalismo histórico. Lo fundamental que hay que tener en cuenta es que los tres paradigmas tratan de abordar las mismas problemáticas, bien tratando de encontrar patrones sistemáticos y similares de cambios institucionales, bien con el entendimiento de los factores que les dan causas, y reconoce la importancia de la comprensión del efecto de las ideas – normas, valores, y estructuras cognitivas – en oposición y/o complemento del interés propio sobre el comportamiento en general y sobre cambios institucionales en concreto (Campbell, 2004, pág. 10).

##### **4.1.1. Institucionalismo de la *rational choice***

---

El institucionalismo tiene su origen como contrapunto al pensamiento económico neoclásico al apartarse del modelo económico de este último, introduciendo en el análisis profundas descripciones, análisis históricos y razonamiento inductivo que son considerados instrumentos más efectivos en el entendimiento de la coyuntura institucional y de los procesos históricos que le dan causa. En suma, los institucionalistas argumentan que el comportamiento humano es más complejo, influenciado por principios como el altruismo, además del cálculo económico de interés privado puro y duro. En este sentido, se aboga por una visión más holística, no centrada solo en la decisión individual, sino que lleve en consideración el papel de organizaciones e instituciones, aparte de imperfecciones de los mercados como la

asimetría informacional y los desequilibrios y desigualdades en la distribución del poder y de la riqueza entre los individuos (Yonas, 1998, citado por Campbell, 2004).

Tiene como factores causales el mecanismo “*path dependence*”<sup>106</sup> (North, 1990), que corresponde al limitado rango de opciones estratégicas de los agentes en el ámbito institucional y, sus consecuentes desdoblamientos, que se determina por las elecciones hechas en el pasado. Los detonantes de los cambios son la retroalimentación, los retornos acrecidos (“*increasing returns*”) en términos de reducción de los costos de transición (Williamson, 1985) y elecciones dentro de los límites impuestos por el marco institucional, como los derechos de propiedad y el estado de derecho en general y los límites de la racionalidad. También la difusión de buenas prácticas en contagio, mimetismo o retroalimentación institucional de aquello que resulta o es considerado más efectivo, se considera factor desencadenante. El papel de las ideas está fundamentado en el conocimiento racional, en las creencias y en las normas que limitan la acción de los actores sociales en una lógica básicamente instrumental (Campbell, 2004, pág. 12).

#### **4.1.2. Institucionalismo organizacional**

---

La principal diferencia del institucionalismo en su vertiente organizacional es el énfasis dado al marco normativo y al conocimiento. La evolución de este paradigma tiene sus orígenes en los estudios *weberianos* de la burocracia, como la manifestación del espíritu racional de la organización, que sería un medio tan eficiente y poderoso de control de la acción individual que, una vez establecido, el ímpetu de la burocratización sería irreversible (Weber, 1905; Weber, 1968, citado por Di Maggio y Powell, 1983, pág. 147). ). Por consiguiente, en el paradigma organizacional la burocratización y los cambios estructurales de las organizaciones y de las instituciones no serían tanto función de la competición o de la búsqueda de eficiencia, sino resultado de un proceso que hace que las organizaciones se vuelvan cada vez más similares pero no necesariamente más eficientes (Di Maggio y Powell, 1983, pág. 147). Lo que es importante destacar del institucionalismo organizacional es que las normas y los valores desempeñan un papel clave en la vida y en la evolución de las instituciones. Las organizaciones adoptan cualquier práctica considerada legítima de acuerdo con las normas y los valores del ambiente en el que se desenvuelven, independientemente de si

---

<sup>106</sup> “*Dependencia de la trayectoria*”.

estas prácticas incrementan la eficiencia o reduce los costos de transacción, como predicen los institucionalistas de la elección racional (Campbell, 2004, pág. 19).

Los límites del proceso de constitución y burocratización rempazan los retornos acrecidos (“*increasing returns*”) como causa de la naturaleza “*path dependence*” de las instituciones, acompañado del mimetismo, de las normativas y de los procesos coercitivos. Es un paradigma eminentemente sociológico en el que las ideas son sustanciales, y basado en la adecuación, donde se destaca la fenomenología<sup>107</sup> de la observación consciente de los fenómenos, sin teorías o esquemas causales, o preconcepciones y/o presuposiciones no verificadas; la etnometodología<sup>108</sup> de la construcción de la realidad social; y la psicología cognitiva<sup>109</sup>, como el “*behaviorismo*” y el aprendizaje (Campbell, 2004, pág. 12).

#### 4.1.3. Institucionalismo histórico

---

El último de los tres paradigmas puede ser considerado una síntesis de la lógica instrumental del paradigma de las elecciones racionales y la lógica de adecuación del institucionalismo organizacional. El institucionalismo histórico tiene su origen en el materialismo histórico marxista y en la historia institucional comparada *weberiana* (Campbell, 2004, pág. 24). Su desarrollo ha sido el resultado de la labor de científicos políticos para entender cómo las decisiones políticas y económicas se ven afectadas por los arreglos institucionales de estado, las instituciones políticas, como la organización de agencias gubernamentales, parlamentos, constituciones, y leyes electorales; y económicas, como la organización de los sindicatos y las asociaciones patronales, incluyendo políticas económicas, regulación, y derechos de propiedad. El institucionalismo histórico entiende las instituciones como el conjunto de reglas formales e informales, y los procedimientos como la codificación normativa o la estructura burocrática definida por los organismos de estado y las corporaciones privadas (Thelen y Steinmo, 1992, citado por Campbell, 2004, pág. 24).

---

<sup>107</sup> Fenomenología es el movimiento filosófico originado en el siglo XX que tiene como objetivo primario la investigación directa y la descripción de fenómenos como conscientemente vividos, sin teorías sobre su explicación causal y tan libre cuanto sea posible de preconcepciones y presuposiciones. Fuente: Encyclopedia Britannica. <http://www.britannica.com/topic/phenomenology>.

<sup>108</sup> Etnometodología designa los métodos usados en la vida corriente para construir y dar sentido a la realidad, primero a través de un íntimo intercambio de sentido / significado en la conversación. Estas construcciones están disponibles a través de nuevos métodos detallados de análisis conversacional o descripciones profundizadas. Fuente: Encyclopedia Britannica. <http://www.britannica.com/topic/ethnomethodology>.

<sup>109</sup> Campo de la psicología dedicado al estudio del conocimiento humano, particularmente a cómo el conocimiento afecta la capacidad de aprendizaje y el comportamiento. Fuente: Encyclopedia Britannica. <http://www.britannica.com/science/cognitive-psychology>.

Así, las instituciones funcionarían como restricciones que limitan y encuadran la acción política y económica, no siendo nunca la causa única de los resultados. En este sentido el institucionalismo histórico se asemeja en mucho a la idea de elección racional dentro del espacio o del campo de lo posible en términos institucionales y del concepto de “*path dependence*” de Douglass North. Y también presenta como factor causal la difusión basada en procesos de aprendizaje y coercitivos. El institucionalismo histórico es un paradigma en el que las ideas tienen un papel de creciente importancia junto con las ideologías, las creencias y los principios, estructurando y restringiendo el campo de actuación de los actores sociales. Campo de actuación macronacional, ya sea político o económico, con matices de la lógica instrumental de las elecciones racionales, y de la lógica de adecuación del institucionalismo organizacional.

#### **4.2. Importancia de las instituciones y de la historia**

---

Después de la breve introducción sobre los diferentes paradigmas del institucionalismo, en esta sección se discute la naturaleza de las instituciones y la importancia del proceso histórico evolutivo del marco institucional con un ejemplo histórico del concepto de “*path dependence*”. Entre los autores institucionalistas más destacados del llamado nuevo institucionalismo, o institucionalismo de las elecciones racionales (“*rational choice*”), Douglass North (1990) defiende persuasivamente la importancia de las instituciones al afirmar que desconsiderarlas sería algo así como prescindir de la historia como explicación de la realidad. Las instituciones serían, por consiguiente, el hilo conductor que enlaza el presente y el futuro conectado al pasado por la continuidad y permanencia de las diferentes instituciones sociales, políticas, económicas y culturales que condicionan y, en cierta medida, determinan y dan sentido a la acción humana.

De modo más formal, las instituciones son los cimientos de la vida social (Campbell, 2004), definidas como las reglas del juego en una sociedad, o los límites concebidos por el hombre que dan forma, conforman la interacción humana, definiendo el rango de opciones a disposición de los individuos. Las instituciones son conformadas tanto por leyes y normas formales del marco legal y normativo, como por las costumbres, los códigos de conducta y otras reglas informales o tácitas que rigen el comportamiento de los individuos y de las organizaciones. Y que también legitiman la acción de los agentes políticos y económicos, determinando lo que está prohibido o no es aceptable y en qué circunstancias se permite que algunos individuos actúen de determinada manera. Y por

consiguiente, cuáles son las sanciones (los costos) a que deben ser sometidos aquellos que violen las normativas institucionales (North, 1990, págs. 3 y 4).

Los individuos y las organizaciones por ellos constituidas, y sus estrategias de actuación para la realización de sus objetos sociales se suceden a lo largo de la historia teniendo la estructura institucional al fondo, como límite y condicionante. Condicionamiento autoimpuesto en la conformación de la organización social que, así, reduce la incertidumbre dando más estabilidad a las interacciones humanas. Estabilidad, no entendida como rigidez o determinismo histórico, toda vez que lo intrigante, el rompecabezas, en palabras de North (1990), de la evolución de las instituciones y de la propia historia, es la profusión de distintos caminos evolutivos que pudieron resultar de la combinación de diferentes estructuras y sustratos institucionales.

La estructura institucional condiciona y dirige la trayectoria de la evolución histórica a partir de la interacción de los agentes y de las organizaciones con el marco institucional. Como señala North (1990, pág. 3), *“in the jargon of the economist, institutions define and limit the set of choices of individuals”*<sup>110</sup>. El institucionalismo, por consiguiente, complementa el instrumental neoclásico de análisis con sus restricciones usuales del sistema de precios, a partir de los derechos de propiedad y de libre elección de los agentes económicos, pretendidamente, racionales que determinan los costos de las funciones de producción, añadiendo el análisis de los costos de transacción, que alejan los modelos neoclásicos, tomados aisladamente de la realidad económica, y también social (North, 2004). Entender estos mecanismos institucionales y la influencia que ejercen sobre las decisiones de los agentes es el desafío de los neoinstitucionalistas, que significa un acercamiento en la reconciliación entre la ciencia económica y las demás ciencias sociales.

Así, el neoinstitucionalismo de las elecciones racionales trata de incorporar el estudio de las instituciones a la economía. Sin tratar de subvertir o remplazar la teoría neoclásica, construye sobre sus cimientos, los modifica y los extiende de manera que le permite controlar y enfrentar una gama entera de problemas que de otra manera no estaría preparado para hacer. Para esto abandona el purismo de la racionalidad instrumental, preservando la función de utilidad de la microeconomía y la idea de competencia en los mercados; que al contrario de lo que los modelos neoclásicos hacen creer, no son libres

---

<sup>110</sup> Traducción del autor: *“En la jerga del economista, las instituciones definen y limitan el conjunto de opciones de los individuos”*.

de la influencia de las instituciones, mucho menos, todas las demás variables que no están modeladas son constantes que pueden ser desconsideradas<sup>111</sup> (North, 1993).

La evolución institucional, así como el propio desarrollo de la historia, se da de manera incremental, siendo *rara avis* los cambios disruptivos y revolucionarios. Estas transformaciones incrementales son puestas en marcha furtivamente por los agentes económicos y políticos que buscan realizar beneficios reales, a través de cambios en las reglas del juego de la estructura institucional. La estructura institucional influencia a los agentes, determinando así, el propio desarrollo histórico a través de los incentivos que facilita. A medida que la estructura institucional va siendo moldeada, en la interacción con los agentes, y que se van poniendo los incentivos, se van abriendo diferentes rutas evolutivas, económicas, políticas y sociales. Caminos estos que pueden llevar a la prosperidad, a la estagnación (estancamiento) o incluso a la debacle.

Un caso citado por North (1990) que ejemplifica la transcendental importancia de las instituciones para el desarrollo económico de las naciones es el contraste entre las trayectorias históricas de EE.UU., de formación e influencia anglosajona y América Latina, de colonización, preponderantemente, luso-española. El joven y perspicaz sociólogo francés Tocqueville, ya a principios del siglo XIX, se sorprendía con un país del mundo donde la gran revolución (el florecimiento del estado democrático y de derecho) de la que Europa entonces era testigo “*parecía casi haber alcanzado su límite natural; esto se ha producido con facilidad y simplicidad, diría que este país ha alcanzado las consecuencias de la revolución democrática (...) sin haber experimentado la revolución propiamente dicha.*” (Tocqueville, 1840, pág. 37). Mientras, las naciones latinoamericanas al sur de Río Bravo<sup>112</sup> no gozaron de la misma fortuna, aunque trataran de emular y trasplantar instituciones e ideología de los *yankees*.

Como puntualiza Tocqueville, los emigrantes que se establecieron en las costas de las tierras norteamericanas a principio del siglo XVII lograron dejar todos los lastres de los principios democráticos que antaño reprimían su plena expresión en Europa, y lo trasplantaron completamente al Nuevo Mundo. Las semillas allí sembradas pudieron expandirse y crecer en perfecta libertad, y produjeron el marco legal y las costumbres que influyeron en el espíritu de la nación que se convertiría en la más poderosa del mundo 150 años más tarde.

---

<sup>111</sup> Ceteris Paribus, expresión latina para “*todo más constante*”.

<sup>112</sup> Río Grande, en español Río Grande del Norte, o (en México) Río Bravo, o Río Bravo del Norte: 5° río más largo de América del Norte, y el 20° más largo del mundo que forma la frontera entre el estado estadounidense de Texas y México. Fuente: Encyclopedia Britannica (<http://www.britannica.com/place/Rio-Grande-river-United-States-Mexico>).



Las trayectorias históricas de América del Norte y de América Latina difieren radicalmente desde su principio, reflejando las imposiciones de diferentes patrones institucionales heredados por las colonias de las respectivas madres patrias y las concepciones radicalmente divergentes de la percepción de los agentes políticos y económicos. El espíritu de la joven nación estadounidense que ya se destacaba ante los ojos atentos, casi proféticos, de Tocqueville, y que la llevaría a su hegemonía en el siglo XX, frente a la estagnación (estancamiento) y los retrasos relativos de las naciones meridionales del continente americano.

La democracia en la joven nación estadounidense, que floreció de manera notable en el espacio de pocas décadas, cargaba mucho del espíritu de su tiempo ya en sus primeros años. La formación de las colonias británicas fue contemporánea del conflicto entre la Corona y el Parlamento en Gran Bretaña que culminó con una serie de desdoblamientos que resultaron en una mayor diversidad religiosa y política. Según los términos de este capítulo, la edificación de un entorno institucional más propicio y suelo fértil para que prosperase la libre iniciativa de la naciente e influyente burguesía.

Había una diversidad política sustancial en la estructura de la corona, de los derechos de propiedad y de la ocupación colonial ultramarina inglesa, pero que privilegiaba el desarrollo en el sentido del fortalecimiento de la autoridad local y el crecimiento de las asambleas (North, 1990, pág. 102). Los anglo-americanos desde muy pronto reconocían la absoluta autoridad moral de la comunidad de individuos y la mayoría de ellos creía que los hombres, por sí mismos, tienen la tendencia a hacer lo que es bueno y justo siguiendo sus propios intereses. Y consagraban la idea de que todos los hombres nacen en posesión del derecho de autodeterminación, y que nadie tiene derecho a impedir la búsqueda de la felicidad por parte de sus compatriotas (Tocqueville, 1840, pág. 679).

Armados con estas bases institucionales liberales, no pasó mucho tiempo hasta que los colonos, ante la amenaza de interferencias en sus asuntos internos<sup>113</sup> por parte de los británicos, promoviesen la revolución y luchasen por su independencia rompiendo con los lazos coloniales y, a continuación, formalizasen su ideario político en la Constitución y otras expresiones institucionales que formaban un consistente patrón en la evolución institucional. Como indica North (1990, pág. 115): “*U.S. economic history*

---

<sup>113</sup> El pretexto de los conflictos que culminaron con la declaración de independencia de las 13 colonias americanas como los Estados Unidos de América fue las tentativas de imposición de mayores controles por parte de Gran Bretaña sobre los asuntos internos de las colonias después de un largo periodo de adherencia a la política británica del principio de siglo XVII en referencia a las colonias norteamericanas, bajo la cual las regulaciones de comercio exterior para las colonias eran laxas y la supervisión imperial de los asuntos internos de las colonias era débil, siempre que las colonias se mantuviesen leales al gobierno británico y contribuyesen a la prosperidad económica británica. Fuente: Encyclopedia Britannica (<http://www.britannica.com/event/American-Revolution>).



*has been characterized by a federal political system, checks and balances, and a basic structure of property rights that have encouraged the long-term contracting essential to the creation of capital markets and economic growth”<sup>114</sup>.*

Mientras esto sucedía en EE.UU., en América Latina, en contraste, las estructuras centralizadas de poder y la tradición burocrática de herencia hispanoportuguesa resultaron en un ambiente institucional caracterizado por John Coatsworth<sup>115</sup>, citado en North (1990, pág. 116), como intervencionista y extensivamente arbitrario que obligaba a los agentes económicos a operar de una manera altamente politizada, donde el clientelismo, el favoritismo y el patrimonialismo imperaban. El éxito o el fracaso en este entorno institucional dependía siempre más de las relaciones de los productores con las autoridades para obtener favores y privilegios, que de la eficiencia operativa de sus negocios. La trayectoria evolutiva de estas instituciones latinoamericanas de naturaleza menos republicana, acabó por generar trabas y barreras al florecimiento de la libre iniciativa y del capital, penalizando, especialmente, aquellos pequeños negocios excluidos del sistema de privilegios corporativos y favores políticos.

No es objetivo de este capítulo hacer una completa revisión de la historia del desarrollo económico del continente americano según las innumerables teorías que tratan de explicar el retraso relativo de América Latina frente a EE.UU. Sin embargo, el análisis institucionalista de la historia de las Américas ilustra la transcendencia del papel que juegan las instituciones, ya sea en el paradigma de las elecciones racionales señalado por North (1990), o del institucionalismo organizacional o del materialismo histórico institucional, y la evolución incremental de las mismas, resultado de los mecanismos de retornos crecientes o adecuación legitimadora que refuerzan una determinada configuración o una concertación institucional. Configuraciones institucionales que tienen efecto económico sobre los costos de transacción en los términos definidos por Williamson (1985) o que legitiman y homogenizan, teorizado por DiMaggio y Powell (1983).

Las concertaciones institucionales, más bien concebidas en términos de reducir las fricciones e imperfecciones de los mercados que constituyen los costos de transacciones de la economía, han permitido a la sociedad de EE.UU. captar de manera más eficiente

---

<sup>114</sup> Traducción del autor: “*La historia de los EE.UU. se ha caracterizado por el sistema político federativo, el equilibrio entre los poderes, y una estructura básica de derechos de propiedad que ha animado a la contratación a largo plazo, esencial para la creación de los mercados de capitales y el crecimiento económico*”.

<sup>115</sup> El pasaje citado por North (1990) de Coatsworth, J. “Obstacles to Economic Growth in Ninetenth-Century Mexico” se refiere a la economía mexicana, sin embargo, tiene características comunes al espacio latinoamericano que pueden ser extrapoladas a toda la región como ha hecho North.

las ganancias del comercio llevando a su vez a la expansión de los mercados consumidores y de capital. A su vez, los países latinoamericanos, han presentado en general un desarrollo económico periférico o tardío, pero, para los efectos del argumento que aquí se expone, deficiente, cuando se compara con lo que ha sucedido en los EE.UU. La concertación institucional latinoamericana ha definido una estructura de incentivos bien como ideas e ideologías, que han moldeado los constructos subjetivos de los agentes y, por consiguiente, de sus acciones políticas y económicas que privilegian en menor grado la actividad productiva, si se compara con otras estructuras institucionales.

Y alterar una determinada concertación institucional, una vez las fuerzas sociales y económicas han sido puestas en movimiento en una trayectoria histórica específica no es tarea sencilla por la naturaleza incremental y de retornos crecientes que refuerzan los intereses económicos y políticos presentes y que sostienen determinado arreglo institucional. Es el concepto de “*path dependence*” que es característico de los tres paradigmas institucionales: “*rational choice*”, organizacional o histórico. No es que las instituciones condenen el destino de una nación en un determinismo histórico sin salvación, pero como demuestra la historia del subdesarrollo económico, no solamente de Latinoamérica, sino de otras regiones del mundo, el esfuerzo de cambio institucional y del espíritu y del subconsciente de la nación en pro de la construcción de instituciones más eficientes, o el mimetismo u homogenización institucional en la construcción de un ambiente más favorable al ingenio creador y productivo y a los mercados no es una mera receta de pastel instantáneo que se reproduce con facilidad.

#### **4.3. Instituciones de la gobernanza corporativa**

---

Una vez demostrada la transcendental importancia del marco institucional y de su influencia sobre las decisiones económicas de individuos y de organizaciones, conviene ahora proceder con el análisis institucional dentro del dominio de la gobernanza corporativa, destacando sus dimensiones y el proceso de institucionalización de las prácticas de gobierno de empresa. Aspectos institucionales que fueron abordados de paso en los capítulos sobre *financiarización* y los fundamentos del gobierno de empresa y que ahora son evaluados desde de la óptica de la teoría institucional.

El enfoque institucional del gobierno de empresa pretende complementar el enfoque económico financiero de orientación al mercado de la teoría de la firma y de finanzas

corporativas, aportando la dimensión institucional, tal como se da el proceso de institucionalización de las prácticas del gobierno de empresa. En este sentido, las organizaciones son entendidas como las entidades que proveen de estructura a la interacción humana en un entorno institucional que define y limita el conjunto de opciones disponibles. Las reglas del juego donde las organizaciones actúan. Las modernas corporaciones<sup>116</sup>, moldean sus estrategias, desarrollan sus competencias y sus capacidades para operar de la manera más eficiente posible dentro del marco institucional en que están insertadas. Las organizaciones son, de esta manera, los agentes económicos que evolucionan a partir de un proceso adaptativo dinámico interactuando con el ambiente institucional, explotando oportunidades para reducir los costos de transacción del sistema económico impuesto por el arreglo de las instituciones vigente y los cambios en el marco institucional que puedan suceder.

La adopción de prácticas de gobernación corporativa son, a su vez, adaptaciones institucionales que pretenden aumentar la eficiencia de los sistemas de gobierno de empresa (La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer; Vishny, 1998). Y estos arreglos institucionales en el ámbito de las interacciones individuales de las organizaciones en la búsqueda de la mejora de eficiencia, gradualmente, moldean la propia macroestructura institucional (North, 1990, pág. 8). Además esta dinámica de institucionalización de las prácticas de gobernanza corporativa también confieren legitimidad a las organizaciones en la realización de su función social (Davis, 2005).

Las instituciones corporativas que orientan, limitan y organizan el espacio institucional donde operan las grandes compañías cotizadas en los mercados bursátiles son aquellas prácticas o mecanismos que asignan autoridad a las tres entidades fundamentales de la gobernación corporativa en el proceso de toma de decisión: el consejo de administración, el comité ejecutivo (CEO<sup>117</sup> / Consejero Delegado) y los accionistas. Estos mecanismos afectan, modulan y controlan las decisiones hechas por la alta dirección de la firma (Roe, 2004) que deben ser vistos como extensión de las instituciones políticas (marco legal y normativo) en las que la organización está insertada.

Como apuntan Machado da Silva y Rossoni (2010) en referencia a Davis (2005), las prácticas relacionadas a la gobernación corporativa se diferencian de las demás

---

<sup>116</sup> En este trabajo, como en la mayoría de la literatura, las modernas corporaciones son aquellas compañías con acciones negociadas libremente en los mercados bursátiles como definió Roe (2005).

<sup>117</sup> CEO: Chief Executive Officer.

prácticas organizacionales por involucrar la esfera institucional, toda vez que el conjunto de decisiones que comporta implica aspectos estratégicos e institucionales en el marco institucional, que no contempla solo a los accionistas, sino también a otras partes interesadas en los negocios de la organización (*stakeholders*).

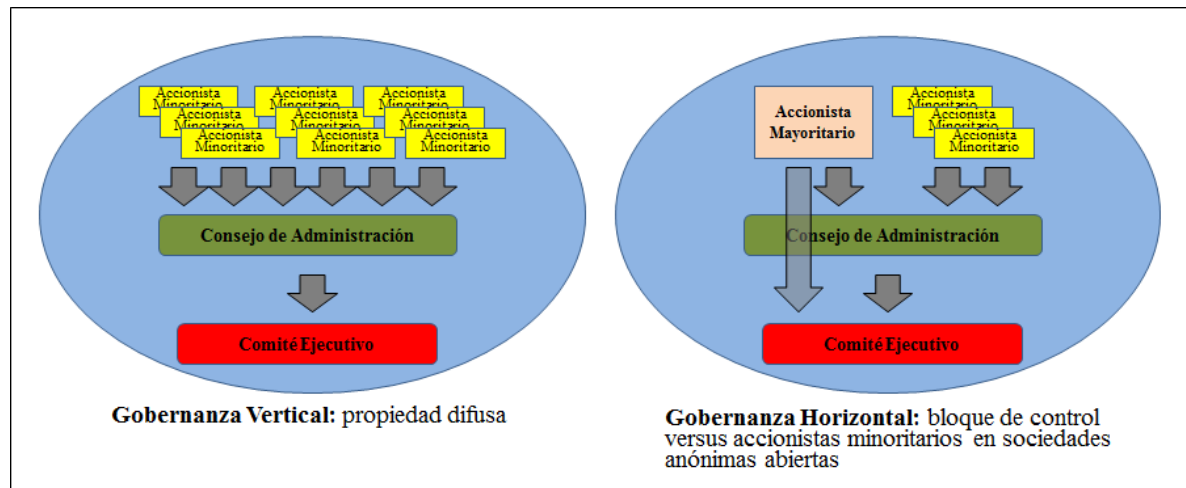
Siendo las corporaciones nexo de contratos complejos (expresos y tácitos) entre las partes involucradas en, o afectadas por, la gestión (Jensen y Meckling, 1976, Jensen, 1983), Roe (2004) clasifica en dos dimensiones los problemas de la gobernanación privada de los cuales se encargan las instituciones del gobierno corporativo. La primera es la dimensión vertical que se establece entre el comité ejecutivo y los accionistas. Se trata del clásico control y gestión de los costos de agencia (Berle y Means, 1932), a través de la concertación de ciertas relaciones contractuales, según los términos de este apartado, de instituciones de la gobernanación corporativa, que definen y controlan la distribución de derechos, verticalmente, entre el comité ejecutivo y los accionistas. Modelo institucional de tradición anglosajona (estadounidense y británica), y de creciente influencia en los entornos corporativos en el supuesto fin de la historia del derecho corporativo al que se refieren Hansman y Kraakman (2000).

Por su parte, la dimensión horizontal se da entre los accionistas mayoritarios y los accionistas minoritarios, situación en la que los primeros, el bloque de control, pueden hacer uso de su posición dominante y privilegiar sus intereses en detrimento de los intereses de los pequeños accionistas. Aquí los mecanismos de gobernanación corporativa tratan de garantizar el equilibrio entre las partes, evitando la frustración de los intereses y la expropiación indebida del patrimonio de los minoritarios. Esta dimensión del gobierno corporativo se encuentra normalmente en países europeos, asiáticos y latinoamericanos, que tienen prácticas corporativas y otras adaptaciones institucionales, especialmente concebidas para mitigar los riesgos de que este desequilibrio ocurra.

Ambas problemáticas, que tratan las dimensiones teorizadas por Roe (2004), se resumen en los arreglos institucionales de naturaleza contractual que buscan definir cómo se da el control sobre la gestión y la distribución de los resultados de explotación y los beneficios privados generados por la organización. Es interesante también notar, siguiendo con el análisis institucional, que las adaptaciones corporativas son contingentes del ambiente institucional. North (1990) muestra este caso en la exposición histórica de que el éxito de la empresa capitalista guarda causas mucho más profundas en las instituciones formales e informales de los británicos que se remontan al siglo XV.

Marcos institucional, ético y espiritual (Weber, 1905) que fueron transmitidos de generación en generación, que culminaron en la fase actual del capitalismo dominado por las corporaciones y sus instituciones.

**Cuadro 4.1: Dimensiones de la problemática de la gobernanza corporativa en el análisis de las instituciones del gobierno de empresa.**



Fuente: ROE, Mark J. 2004. "The Institutions of Corporate Governance". John M. Olin Center for Law, Economics, and Business at Harvard. Discussion Papers No 488, pág. 6.

En este proceso de gradual institucionalización de las relaciones resultantes de las adaptaciones institucionales en las dimensiones indicadas por Roe (2004), influyen factores políticos, sociales, jurídicos e institucionales más amplios en la adopción de determinadas prácticas de gobernanza corporativa que refuerzan su consolidación. Como Fligstein y Freeland (1995, pág. 40) sugieren "(...) *different societies define property rights and the rules of competition and cooperation in different ways. These unique specifications of the non contractual elements of the contract lead to different types of interdependencies and different ways of managing or resolving those problems*"<sup>118</sup>. La misma posición de Aguilera y Jackson (2003) del fenómeno de las instituciones "*centradas-en-los-actores*" que explica las variaciones en las adaptaciones institucionales al nivel de las corporaciones, en función de factores institucionales que dan forma al interés de los actores, y son "*socialmente contruidos*" y representados.

Ante estos condicionantes, en países donde el marco institucional cuenta con instrumentos de protección de los intereses de los accionistas minoritarios más débiles

<sup>118</sup> Traducción del autor: "(...) *diferentes sociedades definen los derechos de propiedad y las normativas de competición y cooperación de maneras distintas. Estas especificaciones singulares de elementos no contractuales de los contratos resulta en diferentes tipos de interdependencias y diferentes modos de gestionar o subsanar estos problemas*".

como en varios países europeos de tradición “*Civil Law*”, la estructura de propiedad tiende a ser más concentrada. Ya en países de tradición “*Common Law*”<sup>119</sup>, como EE.UU. o Gran Bretaña, el capital tiende a una mayor pulverización para que los accionistas cuenten con provisiones más amplias y fuertes de participación en las decisiones corporativas (La Porta *et al.*, 1998).

Dicho esto, siguiendo en las dinámicas propuestas por Roe (2004) y Aguilera y Cueva-Cazurra (2004), otra dimensión emerge en el institucionalismo y en la sociología económica: la legitimidad. Las organizaciones no solo deben lidiar con los problemas de agencia, sino que las adaptaciones institucionales adoptadas por ellas deben ser legítimas a los ojos de la sociedad. Es el mismo razonamiento ya expuesto por Boltanski Chiapello (2005), basado en las ideas de Max Weber y Albert Hirschman, del “*espíritu del capitalismo*”. Una justificación por un lado de carácter individual de tradición *weberiana* de un *ethos*, una moral, que justifique la conformación del sistema de producción capitalista y que promueve “*incentivos prácticos para la acción*”. Y por otro lado, los argumentos *ilustrados* de Albert Hirschman, que justifica el proceso de generación de ganancias en términos del bien común de la sociedad. La gobernación corporativa, como expresión del sistema de acumulación capitalista, se legitima no solo por la lógica instrumental financiera, sino que de las organizaciones se espera que actúen de manera socialmente responsable o socialmente legitimada.

Las adaptaciones institucionales, fundamentales para el fortalecimiento de la personalidad jurídica y de la autonomía de las corporaciones en términos descritos por Pineault (2001) y Hansmann y Kraakman (2000) en el capítulo sobre *financiarización*, fueron la forma en que las organizaciones sacaron ventaja de las oportunidades ofrecidas por el entorno socioeconómico, y a medida que las organizaciones han evolucionado, han contribuido a alterar el marco institucional (North, 1990). Este proceso de institucionalización en los entornos corporativos significó un importante salto de eficiencias en la forma de organizarse de las grandes empresas con múltiples propietarios (sociedades anónimas) que acabó por consolidarse como el modelo dominante de organización corporativa. Sin embargo, estas adaptaciones que se fueron

---

<sup>119</sup> Según La Porta y otros (1998) los sistemas jurídicos son, generalmente, clasificados en dos tradiciones: “*civil*” and “*common law*”. La tradición “*civil law*”, también conocida como “romano-germánica”, es la más antigua y más influyente, y también la más ampliamente difundida en todo el mundo. Originaria del Derecho Romano, basada en estatutos legales y amplios códigos como fuente primaria del ordenamiento legal, y depende en gran medida de expertos del derecho para determinar y formular sus normas. A su vez, la tradición de la “*common law*” incluye el derecho de Inglaterra y los ordenamientos jurídicos que tienen como referencia el derecho inglés. El derecho consuetudinario es formado por los jueces que tienen que resolver disputas específicas. Los precedentes de decisiones judiciales, en lugar de las contribuciones de expertos del derecho o códigos, dan forma al derecho consuetudinario.

institucionalizando en el ámbito de la gobernación corporativa no se limitaron solo a mejorar el funcionamiento del sistema de gobernación corporativa y de los mercados, sino que también trataron de legitimar las prácticas de las organizaciones (Aguilera y Cuervo-Cazurra, 2004; Roe, 2004).

No es de otra naturaleza que el de la legitimación el proceso de institucionalización de las buenas prácticas corporativas que se difunde internacionalmente desde las primeras iniciativas de armonización de los principios y prácticas generalmente aceptadas en los entornos corporativos, como el informe Cadbury (1992), seguido por códigos de buenas prácticas corporativas como el de la OCDE (2004). En un primer momento, los fundamentos de estos códigos consagran la visión utilitarista, liberal, centrada en el agente, de la eficiencia económica. Sin embargo, se observa que los principios que regulan tales prácticas corporativas, de naturaleza institucional normativa, tratan de proteger los intereses de las partes más débiles en las relaciones corporativas, en un sentido de justicia distributiva (transparencia, equidad y responsabilidad), equilibrando las posiciones entre la gestión ejecutiva y los accionistas, por un lado, y los controladores y los accionistas minoritarios, por otro. Y en teoría entre la organización y los demás entes de alguna forma o de otra afectados por las acciones de la corporación (*stakeholders*).

Como destaca la OCDE en el preámbulo del código de buenas prácticas, los principios reguladores de dichas prácticas representan el entendimiento de lo que los países miembros consideran esencial para el desarrollo de sólidas y buenas prácticas corporativas. Entendidas estas últimas como elemento clave para la mejora de la eficiencia económica y fomento del crecimiento, así como el fortalecimiento de la confianza de los inversionistas. Según Aguilera y Cuervo-Cazurra (2004, pág. 3): *“although the content of codes varies slightly across countries, the two objectives every code states are improving the quality of companies’ board governance and increasing the accountability of companies to shareholders while maximizing shareholder or stakeholder value”*<sup>120</sup>. El poder y las acciones de las corporaciones se legitiman en la medida en que están dentro de los límites de las reglas y normas dominantes y, generalmente, aceptadas, cuando es resultado de decisiones pautadas por la transparencia, la equidad y la responsabilidad (Stanfield y Carrol, 2004).

---

<sup>120</sup> Traducción del autor: *“Aunque el contenido de los códigos varíen levemente de país a país, los dos objetivos que todo código declara son mejorar la calidad de la gobernación del consejo de las compañías y aumentar los niveles de responsabilidad de las compañías en relación a los accionistas mientras maximiza el valor tanto para el accionista como para los demás involucrados o afectados por la gestión (stakeholders).*



De todo lo expuesto sobre las dimensiones en que operan las adaptaciones institucionales de la gobernación corporativa y la legitimidad de las mismas, en la tabla 4.1 que se encuentra a continuación están relacionadas las instituciones de gobernación corporativa, según Roe (2004), entendidas como un sistema de disposiciones financieras sobre las corporaciones, de amplitud global, cuyos dispositivos se combinan para orientar a los ejecutivos sobre cómo generar valor al accionista (Davis, 2005).

**Tabla 4.1: Instituciones de gobernación corporativa.**

Instituciones gobernación corporativa	Definiciones
Mercados	Según Roe (2004), los diversos mercados que componen la llamada economía de mercado son la más importante institución de la gobernación corporativa. Los tres mercados centrales son: el mercado de <b>productos</b> ; el mercado de <b>capitales</b> ; y el mercado <b>gerencial laboral</b> . El mercado de producto es la razón de existir de la empresa capitalista, que sin mercados para vender sus productos desaparecería. Los mercados de capital y gerencial laboral son los mercados donde las organizaciones captan los recursos necesarios para emprender su objeto social en la transformación de insumos en productos y servicios.
Consejo de administración	Órgano constituyente fundamental de la gobernación corporativa, compuesto por miembros fundadores, directores de la empresa, miembros externos independientes y representantes de inversionistas elegidos por los accionistas. Es el consejo el que elige y despide al consejero delegado (CEO), define la estrategia y toma las decisiones claves y supervisa el desempeño de los negocios y del comité ejecutivo. En los sistemas de gobernación vertical el consejo ejerce un importante papel de supervisión de los gestores en nombre de los intereses de los accionistas minoritarios. Ya en los sistemas de gobernación horizontal, la influencia y autoridad del consejo disminuyen como institución, pues, normalmente, el accionista controlador controla el consejo (Roe, 2004). El principal papel del consejo en este sentido es defender los intereses de los minoritarios del oportunismo del controlador.
Transparencia y “gate-keeping”(guardianes)	Se trata del conjunto de instituciones que garantiza transparencia y simetría informacional entre la gerencia y los accionistas, en última instancia, el mercado, para que el precio de las acciones de la organización sea adecuadamente fijado. Las instituciones aquí son las normativas de los mercados de valores mobiliarios de periódica divulgación (y las sanciones por no cumplimiento). Los “gate keepers” (guardianes), en términos de Roe (2004), son aquellos agentes que por oficio deben mantener un grado de independencia de la gestión de la firma ejerciendo el papel de verificar o garantizar las informaciones acerca de la empresa. Son los abogados, contadores, analistas de mercado, suscriptores, y directores externos.



Instituciones gobernación corporativa	Definiciones
Coalición de accionistas	<p>Son adaptaciones institucionales constituidas a partir de la coalición de intereses de accionistas en circunstancias de marcada dispersión de la propiedad para enfrentar problemas de agencia que puedan suceder. Según Roe (2004) el modo clásico estadounidense de superar temas relacionados al costo de agencia es la toma de posesión (<i>takeover</i>) como ya se ha destacado en el capítulo sobre <i>financiarización</i>, específicamente, en referencia al poder de los mercados sobre las corporaciones. Estas operaciones de <i>takeover</i>, ya sea por compañías, inversionistas institucionales, o fondos de pensión, entre otros, amigables u hostiles, ejercen un papel de control sobre las organizaciones. Las compañías que presentan desempeño por debajo de las expectativas o contrario a los intereses de los accionistas corren el riesgo de transformarse en objeto de interés por los grupos citados. Estos grupos, básicamente, tratan de adquirir el control para poder nombrar la junta directiva / comité ejecutivo, mejorar los resultados y lucrar con la consecuente valoración de las acciones (Roe, 2004). Entre otras adaptaciones institucionales figuran el acuerdo entre grupos de accionistas buscando la obtención del control accionarial (<i>“proxy fight”</i>); las operaciones de apalancamiento con garantías de activos (<i>“leveraged buyouts”</i>) ejecutado por el comité ejecutivo o grupo de inversionistas de riesgo y el activismo accionarial en que inversionistas institucionales y/o grupos de intereses representados por accionistas se movilizan para presionar al comité ejecutivo de las corporaciones.</p>
Compensación ejecutiva	<p>La remuneración del cuerpo directivo de la organización, ya sean los directores ejecutivos y/o miembros del consejo de administración, se ha institucionalizado como mecanismo de control del gobierno corporativo, a través, de los esquemas de remuneración e incentivos vinculados al resultado de las organizaciones. Como afirma Roe (2004), la compensación, especialmente la basada en el valor de las acciones, se institucionaliza como una prometedora forma de alineación de los intereses de los ejecutivos y de los accionistas. Actualmente, la mayor parte de la remuneración de los ejecutivos es variable, como por ejemplo, opciones sobre acciones de la organización donde trabajan. A medida que las acciones se revalorizan, mayor será la remuneración de los ejecutivos. Roe (2004), en un texto anterior a la crisis financiera de 2008, afirma que pese a las limitaciones (o distorsiones) de tales esquemas de incentivos, hay una fuerte correlación entre la remuneración de los ejecutivos y la valorización bursátil de las corporaciones, o sea, los ejecutivos que aumentan el valor de la compañía son mejor remunerados que los de compañías con malos resultados.</p>
Profesionalismo y normas de conducta	<p>El comportamiento de los directivos no se explica solo por el cálculo utilitarista de los esquemas de incentivos. Roe (2004) menciona la satisfacción de hacer un buen trabajo. Y hacer un buen trabajo es determinado por las circunstancias organizacionales, personales, psicológicas, y culturales. En suma, las organizaciones dependen de la capacidad de los gerentes, más allá de la remuneración, la colaboración, la cooperación y la confianza.</p>

Instituciones gobernación corporativa	Definiciones
Legislación corporativa	<p>El marco legal como indican Fligstein y Freeland (1995) y La Porta y otros (1998) no solo determina las reglas del mercado financiero y normas societarias y mercantiles, sino que influyen en los derechos de propiedad y las prácticas corporativas. El régimen jurídico de las sociedades de capital define el grado de responsabilidad de los gestores que pueden responder solidariamente con su patrimonio por sus actos al frente de la organización por fraude, negligencia o impericia, acarreando multas y la obligación de resarcir las pérdidas; o pueden llevar hasta la inhabilitación para el ejercicio profesional. Las legislaciones societaria, mercantil, civil y penal en este sentido funcionan como refuerzo de la gobernación corporativa. El marco legal también en su eficiencia en la solución de litigios juega un papel importante. En jurisdicciones donde los inversionistas no cuentan con instrumentos adecuados para proteger sus intereses, normalmente, se busca adaptaciones institucionales de naturaleza contractual como cámaras de arbitraje y otras reglas acordadas entre las partes para reforzar los derechos de propiedad.</p>
Estructura de capital	<p>La estructura del balance patrimonial de la organización en términos de la proporción entre capital propio en acciones (<i>equity</i>) y capital de terceros en endeudamiento (apalancamiento) puede afectar la manera como trabajan los gestores. La estructura de capital formada 100% por capital propio en acciones ordinarias da excesiva disponibilidad financiera (<i>slack</i>) a los gestores. Las ganancias pueden ser bajas, y si no hay necesidad de nuevas aportaciones de capital, los límites sobre la dirección son flojos. En sentido contrario, si la compañía tiene un alto grado de apalancamiento con servicio de la deuda que no puede ser aplastado, los incentivos se alteran sustancialmente, y la presión sobre los ejecutivos por obtener beneficios es mucho mayor (Roe, 2004).</p>
Legislación concursal	<p>El sistema de recuperación de las organizaciones es otra adaptación institucional fundamental, según Roe (2004). Cuando la ley sobre concursos funciona bien, puede darse la alineación entre los incentivos de la gestión y los objetivos de los acreedores, reduciendo el montante de deuda pendiente permitiendo nuevas financiaciones, y eliminando gestores incapaces de promover la recuperación económica financiera (<i>turnaround</i>) de la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia basado en Roe (2004).

Estas instituciones de la gobernación corporativa descritas en el cuadro, son algunas de las más importantes adaptaciones institucionales resultantes del proceso de desarrollo e institucionalización de las corporaciones. Aparte de que la relación de instituciones destacadas por Roe (2004) no es exhaustiva, dando cuenta de un modelo predominante anglosajón, las mismas son soluciones por naturaleza imperfectas en la realización de los objetivos de mejoría de eficiencia y de legitimación de las prácticas corporativas. En este sentido, las instituciones corporativas son complementarias y sustitutas unas en relación a las otras y varían de importancia de acuerdo con el marco institucional y la manera en que se institucionalizaron.

#### 4.4. La influencia de los sistemas nacionales de negocios

---

Žižek (2014, pág. 33) en reflexión sobre la ideología del “*freedom to choose*” estadounidense en el debate sobre la asistencia sanitaria afirma: “(...) *freedom of choice is something which actually functions only if a complex network of legal, educational, ethical, economic and other conditions exists as the invisible thick background of the exercise of our freedom*”<sup>121</sup>. El telón institucional de fondo acaba por definir y condicionar el comportamiento de los agentes económicos en la medida en que influye en la estructura de incentivos, en otras palabras, las reglas del juego de convivencia socioeconómica. Žižek hace esta crítica, a través de una comparativa institucional de la “libertad” de los ciudadanos estadounidenses de preocuparse por las coberturas de las enfermedades, gestionar complicados trámites financieros y otras decisiones que conlleva la elección de un seguro de salud; y la supuesta “privación” del derecho de elegir de ciudadanos de países como Noruega y otros países desarrollados que, simplemente, pueden dar la asistencia sanitaria básica por sentada, como se cuenta con el suministro de algo tan prosaico como el agua, sin estar obligado a elegir qué compañía de agua debes contratar. La crítica concluye que quizá la gente en sociedades como la noruega va a tener más tiempo y energía para dedicarse a otras cosas más productivas en sus vidas y por lo tanto serán más libres que la supuesta libertad *liberal* estadounidense.

La comparativa de Žižek es pertinente por enlazar el tema de la influencia de los sistemas nacionales de producción en las diferentes formas de organización económica, social, política ideológica y cultural sobre la acción de los agentes, ya sean individuos u organizaciones. Desde la debacle del Imperio Soviético y la ruina del modelo de planificación económica y social por él sostenido a fines de los 80, se asiste a un verdadero culto a la inexorabilidad de la globalización y los efectos de la repetición del mantra, especialmente, en el discurso y prácticas económicas neoliberales, y que trata de buscar y justificar la homogenización de estructuras institucionales en las esferas de la organización política y de la administración pública. Como ya se ha destacado, algunos autores abogaron por un supuesto fin de la historia tanto en términos macroinstitucionales (Fukuyama, 1989), como, también, en el campo de estudio del gobierno de empresa (Hansman y Kraakman, 2000). Sin embargo, como apunta Crouch (2005), uno de los méritos del esfuerzo del institucionalismo al rescatar el análisis de la

---

<sup>121</sup> Traducción del autor: “Libertad de elección es algo que en realidad sólo funciona si una compleja cadena de condiciones legal, educacional, ética, económica y otras están presentes como el marco institucional invisible del ejercicio de nuestra libertad”.

diversidad de los distintos arreglos institucionales, tanto con argumentos teóricos, como también aportando evidencias empíricas, fue proveer, por consiguiente, un contra argumento a la idea demasiado sencilla de la globalización o el potencial del proceso de convergencia y mimetismo vinculado a la concepción de la globalización en la difusión de modelos institucionales hegemónicos.

Muchos autores se volcaron sobre este tema en el intento de examinar la diversidad institucional de las economías capitalistas. La dificultad y consecuentes limitaciones de estos análisis institucionales a menudo fue rendirse a la tentación de la excesiva simplificación metodológica, que como apunta Whitley (1998), en muchos casos llevó a clasificaciones superficiales o reproducción de estereotipos periodísticos y de sentido común. En esta línea de razonamiento, Crouch (2005) sostiene que el modelo de la diversidad de las instituciones económicas en las variadas formas y modelos de capitalismo, y particularmente si se pretende estudiar la evolución de las instituciones, sólo puede ser conducido a través de la deconstrucción de los conjuntos institucionales en su totalidad que la teoría institucionalista da por sentado, y descubrir y analizar sus elementos constitutivos y hacer inferencias sobre posibles combinaciones.

Estos elementos constitutivos serían los modos de coordinación para organizar la actividad económica, ya sea el mercado u otros modos que van más allá de los mecanismos de la economía de mercado de los intercambios voluntarios y que influyen la organización de la actividad económica. Para Hall y Soskice (2001) en su clasificación dualista de las economías y sus sistemas nacionales, la presencia y el peso de los modos de coordinación de mercado, en oposición, a otros modos de coordinación “*no de mercado*”, es que permite distinguir las economías liberales de mercado, donde prevalece la coordinación, a través de las fuerzas de mercado; y las economías coordinadas de mercado, donde otros componentes institucionales ejercen una marcada influencia en la coordinación económica. Y a partir de estas diferencias macroinstitucionales se puede dilucidar las diferencias nacionales en los modelos de organización y estrategias corporativas. En estos dos grupos estarían de un lado las economías liberales de mercado de influencia y tradición anglosajona (EE.UU., Gran Bretaña y otros países de economía avanzada de la comunidad de naciones Commonwealth<sup>122</sup>); del otro, básicamente, los países no anglosajones que se caracterizarían por una economía marcadamente coordinada, capitaneados por

---

<sup>122</sup> La asociación libre de estados soberanos que incluyen Gran Bretaña y las ex-colonias británicas que eligieron mantener lazos de amistad y cooperación práctica y que reconocen al monarca británico como jefe de esta asociación. Fuente: Encyclopædia Britannica. <http://www.britannica.com/topic/Commonwealth-association-of-states>.

Alemania (las grandes economías de la Europa continental y Japón), conforme indicado en la tabla 4.2.

En un esfuerzo similar, como ya se ha mencionado, La Porta *et al* (1998) proponen una clasificación institucional basada en el origen del sistema jurídico de los países, los de tradición de la *common law* anglosajona y los de tradición histórico institucional de la *civil law* francesa, germánica o escandinava, teniendo como referencia la aplicación de las leyes, y, en especial, la observancia de los contratos. A partir del análisis de las características de los sistemas legales y la variable coercibilidad, se construyó un marco teórico sobre la favorabilidad al ambiente de negocios y a la organización societaria de cada marco legal en concreto.

**Tabla 4.2: Economías liberales y economías coordinadas: características generales.**

Economías liberales	Economías coordinadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economías “impersonales”.</li> <li>- Basadas en la definición y atribución de derechos de propiedad (Demsetz, 1967).</li> <li>- Funcionamiento espontáneo de los mercados.</li> <li>- Los precios son señales para orientar la asignación eficiente de recursos escasos.</li> <li>- Función central de los contratos formales y expresos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economías “relacionales”.</li> <li>- Marco de redes de cooperación con inversiones específicas, basadas en la confianza, la reputación y el intercambio de informaciones.</li> <li>- Importante papel de los contratos implícitos.</li> <li>- Interacciones estratégicas a largo plazo entre los agentes económicos, que implican reducción de costes de transacción.</li> </ul>
Modelo de Estados Unidos y Reino Unido	Modelo de Alemania y Japón

Fuente: Rodríguez Fernández, Mellé, y J Sastre (2007, pág. 19).

Alejándose del dualismo simplista y dicotómico de Hall y Soskice, Whitley (1999) propone un modelo de fondo sociológico característico del paradigma institucional organizacional con una tipología de sistemas de negocios nacionales más amplia (fragmentados, industrial coordinado, compartimentado, organizado por el estado, colaborativo y altamente coordinado) de acuerdo con el comportamiento de las organizaciones y del marco institucional. Y de esta tipificación de divergentes modelos de capitalismo, Whitley (1999) deriva especies de organizaciones privadas, corporaciones, y lo que se podría llamar estilos de gobernación corporativa, de acuerdo con la influencia del entorno institucional (oportunistas, artesanales, jerarquía aislada, jerarquía colaborativa y jerarquía aliada).

Se han propuesto muchos otros modelos de análisis y tipificación para entender los mecanismos a través de los que se efectúa la influencia del marco institucional sobre las formas de organización y la gobernación corporativa. Fligstein y Choo (2005), Scott (1994, 2008) y Nee y Swedberg (2005) presentaron modelos similares entre sí que tratan de encadenar el condicionamiento de los elementos estructurales de la gobernación corporativa a partir de las condiciones o factores macrosociales, como la política, la lucha de clase, la tradición religiosa y las normas de cohesión social. La gobernación corporativa resultado de este proceso de interacciones institucionales de diferentes aspectos culturales, políticos e institucionales de cada sistema social (North, 1990), asociada a la búsqueda de la eficiencia económica, lleva a las prácticas y estrategias organizacionales (prácticas de gobernación) que, no solo responden a las prerrogativas de eficiencia económica, sino que también, son legitimadas por el entorno social (Aguilera y Cuervo-Cazurra, 2004). Como reconoce la OCDE (2004, pág. 12) en los principios de la gobernación corporativa, la estructura del gobierno de empresa es contingente del marco legal, regulatorio, e institucional. Además, factores como la ética de los negocios, la conciencia socioambiental, la cultura de cada comunidad en que está inmersa puede tener impacto sobre la reputación y el éxito a largo plazo de la organización.

#### **4.5. La responsabilidad social corporativa y los sistemas nacionales**

---

La RSC, entendida como la incorporación de la preocupación por el desarrollo sostenible en el día a día de los negocios, evoluciona como extensión de la noción de gobierno corporativo, en un mecanismo de gestión de intereses muchos más difusos y complejos que la mera protección de los intereses de los accionistas. Sin embargo, aún entienden diversos autores que la literatura carece de un marco teórico más robusto sobre la relación de las decisiones de las organizaciones respecto al comportamiento responsable o sostenible en sus dimensiones económica, social y ambiental y el contexto institucional en el que están insertadas (Ioannou y Serafeim, 2012; Campbell, 2007).

Como apunta Campbell (2007), en realidad, la literatura de RSC se dedica en gran medida a entender la correlación existente entre la responsabilidad social y la evolución financiera, con los investigadores frecuentemente tratando de establecer un razonamiento económico para las acciones sociales, tomando el desempeño financiero como resultado de intereses estratégicos instrumentales (Rowley y Berman, 2000;

Walsh *et al.*, 2003). O, también, si los accionistas no se ven perjudicados por el comportamiento y la postura reputada como responsable de la organización, a través del *atrincheramiento gerencial*<sup>123</sup> (Surroca y Tribó, 2008) o poniendo en jaque la ética de la gestión socialmente responsable (Prior, Surroca y Tribó, 2008) al desviarse del objetivo principal de generación del máximo retorno financiero posible a los accionistas. En este sentido, el marco teórico de la RSC, a parte del sesgo gerencial financiero, cuenta con un enfoque más descriptivo o normativo y menos dedicado a analizar los condicionantes del entorno institucional para clarificar las causas y motivaciones que llevan a las organizaciones a comportarse o no de manera responsable.

La crítica de la literatura de la RSC, centrada en los aspectos estratégicos, microeconómicos y económico financieros, es ignorar otros factores que pueden condicionar y afectar la respuesta de las organizaciones en términos de responsabilidad social y sostenibilidad. Y diversos autores coinciden con la posición de Maignan y Ralston (2002) de que se debe dar mucha más atención a los mecanismos institucionales que pueden influenciar en si las corporaciones actúan responsablemente o no.

En este esfuerzo de construir un marco institucional para la RSC, algunos autores tratan de establecer los determinantes institucionales de la RSC y las varias manifestaciones en términos de cumplimiento social. Jones (1999) examina la configuración de las estructuras institucionales en varios niveles y en qué medida son necesarias y/o suficientes para promover el discurso de la responsabilidad social y la práctica del *stakeholder management*, asumiendo este como un indicativo del comportamiento responsable. Kang y Moon (2011) analizan la complementariedad existente entre gobierno corporativo y RSC en distintas formas de capitalismo en enfoque similar a Hall y Soskice: “*liberal market economies*”, que comprende los países de tradición anglosajona (EE.UU. y R.U.); las economías llamadas coordinadas (Alemania y Japón); y las economías capitalistas con mayor grado de interferencia estatal (Francia y Corea del Sur). Matten y Moon (2008) destacan los condicionantes institucionales de las diferencias de la RSC que se practica en EE.UU. y en Europa.

El mismo esfuerzo de análisis institucional comparado emprenden Apostolakou y Jackson (2009) al evaluar si la responsabilidad social corporativa funciona como espejo o sustituto de formas más institucionalizadas de “*stakeholder management*”. Y de particular interés para esta investigación, Ioannou y Serafeim (2012), teniendo como

---

<sup>123</sup> *Managerial Entrenchment.*



referencia los “*National Business Systems*” (NBS) propuesto por Whitley (1997, 1999, 2005) de caracterización de los sistemas de organización económica y control de las economías de mercado en el siglo XX en términos de características específicas del ambiente institucional, teoriza e investiga el impacto del nivel de desarrollo institucional en la conducta de RSC de una muestra de empresas de 42 países.

En diversos pasajes del análisis de la gobernación privada de las organizaciones realizado hasta aquí en este trabajo, de su incesante búsqueda por reforzar los derechos de propiedad y generar el máximo retorno posible sobre el capital invertido por los accionistas, se ha mencionado de paso la dinámica de interacciones de las organizaciones con las estructuras institucionales a las cuales están sometidas o en las que están insertadas. El movimiento de arbitraje institucional citado por Surroca *et al.* (2008) es una de estas circunstancias en las que el capital *sin patria* de las multinacionales, al enfrentarse a presiones institucionales desfavorables a los costos de producción y/o costos de transacciones crecientes, busca mejores opciones de ubicación para reducir los costos operativos y, por consiguiente, mejorar la rentabilidad y la factibilidad de seguir con la explotación de la actividad económica.

Como apuntó Locke (2013), esta dinámica, en términos de reglamentación laboral, ambiental, fiscal, comercio exterior y otras normativas, mantiene a los países bajo presión en el sentido de facilitar un marco institucional que sea “*business friendly*”<sup>124</sup> capaz de atraer las necesarias inversiones productivas dentro de sus fronteras (Campbell y Pedersen, 2001). Una situación que es descrita en la esfera fiscal por Brooks, Hillenbrand y Money (2015, pág. 2) como un dilema del prisionero, en el que la creciente movilidad de capital lleva a un “*race to the bottom*” (Devereux, Griffith y Klemm, 2002; Garretsen y Peeters, 2006) con los gobiernos compitiendo unos contra otros para atraer capital.

“(…) governments themselves are involved in a game where they trade off corporation tax revenue in anticipation of higher employment and other taxes from additional economic activity if foreign direct investment is encouraged by a favorable regime”<sup>125</sup>. (Brooks *et al.*, 2015, pág. 2).

Las empresas, ante este cuadro de diversidad y disputa institucional, no solo contemplan pasivamente los esfuerzos de los gobiernos en atraer capital hacia sus fronteras. Sino

---

<sup>124</sup> “*Business friendly*”: amigable para los negocios.

<sup>125</sup> Traducción del autor: “los propios gobiernos están metidos en un juego donde abren la mano a ingresos por impuestos sobre sociedades anticipando un mayor nivel de empleo y otros impuestos resultantes de una actividad económica en incremento si se fomentan las inversiones extranjeras directas por un régimen favorable”.



que explotan las facilidades provocadas por la movilidad del capital y buscan reducir su factura fiscal a través de la planificación tributaria y *lobby*<sup>126</sup> presionando para conseguir legislación más favorable. La RSC dentro del ámbito de la gobernanación corporativa acaba por ser contingente de estos factores en el sentido de que el ambiente institucional va a determinar las estrategias de actuación, las prácticas de la RSC y, finalmente, el resultado del comportamiento de la corporación para la sociedad.

Davis, Guenther, Krull y Williams (2016), en un reciente artículo, abordan el tema tratado aquí al investigar las correlaciones existentes entre las tasas efectivas de impuestos (*effective tax rate*) de una muestra de corporaciones en EE.UU. y los índices de ESG (*Environmental, Social and Governance*) medidos por MSCI<sup>127</sup> de estas mismas corporaciones, y también de estos últimos con los gastos en *lobbying* promovidos por estas organizaciones para la reducción de la factura fiscal. Los resultados evidencian consistentemente que la responsabilidad social corporativa está negativamente correlacionada con las tasas efectivas de impuestos. Y positivamente correlacionada con la inversión en *lobby*. En promedio, las organizaciones con mejor desempeño en los índices de ESG son las que presentan la menor tasa efectiva de impuestos. Y las que más se involucran en *lobby* para influenciar decisiones públicas de interés, invirtiendo significativos montantes en estas actividades, son también aquellas reconocidas como las más responsables socialmente.

Los citados autores argumentan que las corporaciones desarrollan sus estrategias de RSC, como ya se ha discutido aquí, previamente, teniendo una visión estratégica instrumental para obtener ventajas competitivas, ya sea a través de sus estrategias de comunicación corporativa y, consecuentemente, estimulando la venta de sus productos y servicios en el mercado; o para atraer los recursos humanos más talentosos, con un posicionamiento que inspire, no solo la búsqueda del valor económico financiero, sino también respeto a la sociedad y al medio ambiente. Otra explicación sugerida por los autores es que la RSC y la carga tributaria son tratados como constructos sustitutos en un juego de suma cero en las relaciones de las corporaciones con la esfera pública (gobiernos y administración). Cuanto menor es la factura tributaria, mayor la cantidad de recursos sobrantes para que las corporaciones puedan desarrollar iniciativas que sean social y económicamente positivas para la sociedad. En otros términos, las

---

<sup>126</sup> En los términos de la definición de Transparencia Internacional (Mulcahy, 2015): “cualquier comunicación directa o indirecta con funcionarios públicos, responsables de la toma de decisiones en la administración o representantes con el propósito de influenciar en decisiones de interés público, y conducido por o en nombre de cualquier grupo organizado”.

<sup>127</sup> MSCI ESG es uno de los índices de mercado más reputados usado para evaluar el desempeño de corporaciones en las dimensiones económica, social y ambiental. <https://www.msci.com/esg-indexes>.

organizaciones acaban por promover o patrocinar, usando los medios a su alcance, una especie de *trade-off* de estados de bienestar, el propiciado por entes públicos, a través de los órganos de estado y de gobierno, y el supuesto bienestar social generado por la actuación responsable por parte de las corporaciones.

Esta dinámica, retratada por Davis *et al* (2016) dentro del contexto de creciente presión sobre las administraciones públicas descrito como “*race to the bottom*”, desvela, como mínimo, inconsistencias entre los principios que predicen las organizaciones internacionales de referencia en relación a la buena gobernanza corporativa y la RSC, como la *Global Reporting Initiative* (GRI), la OCDE y el *UN Global Impact*, que entienden el pago de impuestos como una contribución al estado del bienestar social y señal de buena ciudadanía corporativa, y el comportamiento de las corporaciones. Los impuestos, como una de las principales fuentes de recursos de los gobiernos, son cruciales para la provisión de servicios esenciales a los ciudadanos como salud, educación, saneamiento básico e infraestructuras, en general, lo que Sachs (2011) llama el precio de la civilización. En contrapartida, hay organizaciones, como Intel y 3M, citadas por Davis *et al.* (2016), que oficialmente declaran en sus informes que los impuestos tienen un efecto perjudicial para la innovación y al desarrollo económico. Intel llega a afirmar con todas las letras, en su informe de RSC de 2011, que la ubicación de sus instalaciones se puede ver sustancialmente afectada por aspectos fiscales y el marco favorable al desarrollo económico de un potencial país de acogida. Y a su vez, 3M coloca como su principal prioridad en el informe de sostenibilidad de 2011, la defensa de una reforma fiscal y reducción del impuesto de sociedades con reglas uniformes internacionalmente.

La polémica entorno a la erosión de las bases imponibles y la transferencia de ganancias y otros esquemas de planificación fiscal agresiva que viene comprometiendo la recaudación de impuestos en diversos países (OCDE, 2013), como la investigación de Davis *et al* (2016) parece corroborar al lanzar luz sobre la dinámica entre RSC y las tasas efectivas de impuestos, es un ejemplo lapidario de este fenómeno. Por un lado las corporaciones entienden que deben pagar el mínimo de impuestos posible bajo el argumento de que los impuestos son nocivos para la actividad económica constriñendo el consumo, las inversiones y la innovación. Y a partir de esta posición unilateral, y que prima sus intereses, actúan de manera que puedan maximizar sus ganancias y generar valor para los accionistas, e incluso, valor compartido para el grupo de *stakeholders* de su entorno con mayor poder de presión. Todo esto decidido en instancias corporativas

que atienden y protegen, primordialmente, los intereses privados. Por otro lado, están las haciendas públicas que se ven atrapadas en el citado dilema del prisionero de reducir la carga tributaria o facilitar esquemas de elusión fiscal en detrimento del valor que aquellos recursos podrían generar en las manos del poder público en la intervención por un mejor estado de bienestar.

La pregunta que queda es si el resultado de la reducción de impuestos y, consecuentemente, la menor actuación del estado ha generado valor en inversiones e innovación, como predica Intel en sus memorias de RSC, para la economía en general. En otras palabras, si se generó más valor social y económico en términos de reducción de los costos de transacción (Coase, 1937, North, 1990; Williamson, 1985), o si la diferencia acabó en las manos de los accionistas, de las élites corporativas, finalmente, en las manos de los mercados, en mayores retornos financieros en la forma de dividendos, interés, compra de acciones y valorización bursátil.

La cuestión que se trata aquí, después de la exposición de la importancia del entorno institucional para el desarrollo económico y la influencia sobre las estructuras e instituciones mismas del gobierno de empresa y las prácticas corporativas, es que se debe dar mucha más atención a las estructuras institucionales y a las reglas del juego económico para entender el comportamiento de las organizaciones y las resultantes en términos de su impacto sobre la sociedad (Maignan y Ralston, 2002, pág: 512). La RSC y el comportamiento sostenible, en gran medida, es resultado de la configuración institucional de los sistemas nacionales y los usos, costumbres y, especialmente, leyes, normativas y reglamentos que influyen en el comportamiento de los agentes económicos. Como el caso, brevemente discutido aquí, del arbitraje institucional en términos de leyes, normativas y regulación, que la relación entre responsabilidad social, bienestar social y tributos sugiere.

De otra naturaleza relativa al marco institucional, sin embargo, también con desdoblamientos sobre el comportamiento de los agentes económicos, las posiciones ideológicas e idiosincráticas de la política estadounidense, según la crítica de Žižek (2014), de la supuesta “*libertad*” del ciudadano estadounidense frente a la “*privación*” del derecho a elegir de los ciudadanos de países que cuentan con atención sanitaria universal, como Noruega y otros, explican en mucho la lógica individualista libertaria / liberal en EE.UU. Estas posiciones no se fundamentan en la eficiencia en materia de reducción de los costos de transacción que resulten en la mejora del bienestar social,

como, por ejemplo, sería la atención sanitaria universal, o el acceso a las medicinas, a través de la actuación del estado como regulador del mercado, eliminando distorsiones en los precios y en el acceso a las medicinas. En otros términos, las razones que explican por qué los estadounidenses pagan más por las medicinas<sup>128</sup> tienen sus raíces en diferencias filosóficas y prácticas, en la manera en que el sistema de salud está estructurado para proveer de beneficios, en la nebulosa reglamentación de la industria de medicamentos de EE.UU. y en la aversión profunda de muchos ciudadanos estadounidenses a la noción de racionamiento (Whalen, 2015). Como consecuencia, el valor de la “libertad” resulta caro<sup>129</sup> para los bolsillos de los ciudadanos, beneficiando a las corporaciones farmacéuticas que explotan las oportunidades del marco institucional a su favor y con esto obtienen ingresos más elevados en la comparativa internacional.

Por más que haya corporaciones genuinamente preocupadas por la agenda de la sostenibilidad y la responsabilidad social; por más que se multipliquen los líderes empresariales *ilustrados*, emprendedores sociales, ONG y organismos internacionales actuando en el sentido de promover un desarrollo sostenible, no se puede dejar de lado el hecho de que el entorno institucional moldea y condiciona el comportamiento de los agentes económicos, a través de sus limitaciones y facilitadores. Si el análisis de la realidad va más allá de la visión estratégico instrumental y supera la fe ciega en la “*old black magic*” del fundamentalismo de mercado y echa mano de los marcos teóricos de la sociología económica y de la economía política comparada de la ciencia política, ha de reconocerse que el comportamiento de las organizaciones en la manera como interactúan con sus *stakeholders* depende del marco institucional donde se desenvuelven (Campbell, 2007; Fligstein y Freeland, 1995; Hall y Soskice, 2001).

Como la *raison d'être*, la *razón de ser*, de las corporaciones es la maximización de ganancias y generación de valor para el accionista, por mejores y más *ilustradas* que sean las intenciones del discurso de generación de valor compartido, en la función de utilidad de la gobernación corporativa, de la miríada de factores que afectan los beneficios corporativos, la RSC permanece, para la mayoría de las organizaciones la mayor parte del tiempo como algo accesorio y de importancia, a menudo, marginal

---

<sup>128</sup> Según el “2013 Survey Overview” de la IFHP - *International Federation of Health Plans* (Federación Internacional de los Planes de Salud), EE.UU. continúa siendo el país con los precios más altos de las medicinas con receta y procedimientos médicos valorados en el informe. Para mayor información, consultar el informe en la página web de IFHP: <http://www.ifhp.com/1404121/>.

<sup>129</sup> Los gastos de salud correspondían al 16,9% del PIB en EE.UU. en 2012. La porción más alta entre los países de la OCDE y más de un 7,5 puntos porcentuales por encima de la media de la OCDE, de 9,3%. En contraste con la mayoría de los países miembros de la OCDE, los gastos de salud en EE.UU. se reparten uniformemente entre recursos públicos y privados. En 2012, el 48% del gasto de salud en EE.UU. era financiado públicamente, muy por debajo del promedio de 72% en los países de la OCDE. (OCDE, 2014a).

(Vogel, 2005, pág. 73). Y además harán lo que esté a su alcance para obtener estos resultados dentro de los límites del marco legal. Y no sólo esto, las corporaciones tratarán de influenciar al entorno institucional de la manera que les convenga, y de acuerdo con la visión o pensamiento colectivo social que profesan. Como resultado, hay organizaciones reconocidas como responsables, pero que pueden actuar de manera más o menos responsable o sostenible de acuerdo con la geografía en que operan, explotando imperfecciones del mercado y limitaciones del entorno institucional.

La historia subyacente del marco institucional y de cuánto es recomendable la intervención y regulación, es la necesidad constante de equilibrar el balance entre el bien común para toda la sociedad, por un lado, y los derechos de los individuos y de las organizaciones, por otro. Como apunta Adams, Brandeis, Landis y Kahn (1984), refiriéndose a la sociedad estadounidense, pero que es pertinente para otras jurisdicciones, la regulación siempre ha jugado el papel de dirimir las permanentes tensiones entre las fuerzas que buscan la mejora de la eficiencia económica y social para toda la sociedad, y aquellas dedicadas a garantizar la observancia del debido proceso legal y los derechos individuales. Y los autores completan que en los EE.UU.: *“Overall, the conclusion appears inescapable that regulation in America has more often functioned as a protective device rather than as a promotional or developmental one”*<sup>130</sup> (Adams et al., 1984, pág. 302).

Las instituciones del gobierno corporativo y la RSC pueden funcionar como mecanismo condicionante del comportamiento corporativo que contribuya al bien común y a los intereses de la colectividad, como afirman diversos autores en la literatura de economía política comparada. Sin embargo, las estructuras de los mercados competitivos a escala global crean incontables oportunidades de expropiación de los intereses más amplios de la sociedad en beneficio de unos pocos. Las instituciones pueden ser, tanto un facilitador acentuando aún más este proceso, o un freno que corrige los desatinos y distorsiones de las fuerzas de los mercados dejadas a su propia suerte. Panorama en el que, para que ciertos grupos se beneficien, otros necesariamente tienen que perder, lo que Dore (2005) llama dimensión de *“who gets what”* al favorecer a los accionistas, y a las élites corporativas que crecientemente se identifican con ellos, a costa de otros *stakeholders* especialmente, característico del modelo anglosajón de gobernanación corporativa (Hollingsworth, 1997).

---

<sup>130</sup> Traducción del autor: *“En general, la conclusión parece inexorable, la regulación en los EE.UU. frecuentemente ha funcionado más como un mecanismo de protección que como un instrumento de promoción del desarrollo”*.

El valor compartido al que se refiere White (2015), capaz de sobrepasar las promesas de la RSC, no se da solo a través de las iniciativas por su cuenta y riesgo de una gestión corporativa, aunque apoyada por accionistas conscientes de la importancia de la construcción de un modelo de desarrollo más justo social y sostenible ambientalmente. La mayor afluencia de empresas más o menos genuinamente interesadas en la responsabilidad social corporativa, que, a través de una actuación consciente social y ambientalmente, contribuyen con proyectos filantrópicos, estimulan la conciencia social de sus funcionarios, a través del voluntariado; que tratan a sus colaboradores y clientes con imparcialidad y decencia; que obedecen las leyes; y que mantienen estándares de honestidad e integridad, no es garantía de un resultado socialmente deseado. Esta limitación se da porque las reglas del juego de los mercados y las instituciones del entorno en el que se encuentran incluidas pueden ser a su vez intrínsecamente injustas e insostenibles en el propio desarrollo de las actividades empresariales.

Como Campbell (2007) destaca, las instituciones pueden afectar al resultado de las acciones de las organizaciones en el ámbito de la gobernación corporativa de diversas maneras. Desde mercados en los que la intensa competencia lleva a las empresas, en el afán de alcanzar los niveles de retorno que satisfagan a los accionistas y los mercados de capitales, a comprometer los estándares mínimos de operación, de la retribución justa e integridad para con sus colaboradores, los *stakeholders* y el medio ambiente. O la situación inversa, en la que estructuras imperfectas de los mercados competitivos como el monopolio, monopsonio u oligopolios, y las distorsiones de ahí derivadas, comprometen la eficiencia del desarrollo social y económico con la concentración de poder económico en las manos de algunas corporaciones y grupos de interés a ellas asociadas que se benefician oportunamente de esta configuración institucional (Campbell, 2007, citando a Williamson, 1985, cap. 13).

Estas configuraciones institucionales que influyen la responsabilidad social de manera sistémica pueden emerger también de la actuación del estado y de los gobiernos cohabitados por intereses corporativistas o clientelistas. En el comercio internacional, grupos de interés actúan libremente a través de la institución del *lobby* tratando de moldear el marco regulatorio y otros obstáculos institucionales con el objetivo de mejorar su posición competitiva. Esto puede darse, como el ejemplo aportado por Campbell (2007), por parte de productores locales que al enfrentarse a una competencia de importaciones de bajo costo pueden tratar de crear obstáculos regulatorios y otras dificultades institucionales, tarifarias o no tarifarias, para mejorar su posición

competitiva relativa a productores externos. Y aunque esto sea travestido de buenas intenciones, como la protección de los intereses nacionales y del empleo, tales políticas pueden contribuir a ineficiencias que comprometen el desarrollo económico de la economía como un todo.

Otra faceta relacionada con el comercio exterior de esta problemática ya fue abordada en el capítulo anterior con el caso del *Trans-Pacific Partnership* (TPP). En la lucha por destacarse en el mercado internacional, en el contexto de creciente globalización, las corporaciones y otros grupos presionan a los estados nacionales para adoptar el mantra de políticas neoliberales de desregularización, apertura de la economía, flexibilización de las condiciones laborales, reducción de la factura fiscal de corporaciones e impuestos sobre ganancias de capital, austeridad fiscal y regulación favorable a los negocios (Campbell y Pedersen, 2001). A pesar de la fuerza e influencia del discurso dominante, hay serias dudas de que la implementación de la agenda en favor de la liberalización de los flujos de capital y del comercio sea del todo beneficiosa para las economías involucradas<sup>131</sup>.

#### **4.6. Nuevos acuerdos institucionales**

---

Después de todo lo expuesto acerca de la influencia de los sistemas nacionales sobre la gobernación corporativa y la resultante del comportamiento de las empresas en términos de responsabilidad social corporativa, un aspecto más allá del poder de los estados nacionales, pero que forma parte del marco institucional que influye en los entornos corporativos viene recibiendo cada vez más atención en las últimas décadas. Con la presión ejercida por la globalización sobre los estados nacionales y la naturaleza global de la problemática de que tratan el gobierno corporativo, la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad, pasan a ser parte del escenario institucional nuevos arreglos institucionales en el ámbito de las organizaciones supranacionales y multilaterales que extrapolan las fronteras de los estados; y de la autorregulación, que tratan de saltar o remplazar los huecos de regulación de los estados, lo que debe ser analizado en términos de su influencia sobre la gobernación corporativa y la RSC. Los

---

<sup>131</sup> Sobre este tema en un reciente artículo, Rodrik (2015) discute los argumentos a favor y en contra la apertura comercial promovida por acuerdos comerciales como el TPP (*Trans-Pacific Partnership*) y el TTIP (*Transatlantic Trade and Investment Partnership*). Para el profesor de la Harvard University's John F. Kennedy School of Government ninguno de los modelos econométricos que tratan de demostrar los beneficios o perjuicios del TPP, por ejemplo, son suficientemente confiables para tomar partido a favor o en contra del tratado. Lo único que es cierto es que habrá ganadores y perdedores. Quizá el tratado, en palabras del autor, "galvanizará las inversiones y el flujo del conocimiento alrededor del Pacífico", dando a la única economía mundial un empujón esperado desde hace mucho. Sin embargo, aquellos que creen que este tratado comercial, como otros anteriores, proveerá beneficios desequilibrados tienen amplias razones para estar preocupados".



gobiernos y las organizaciones internacionales, por sí mismos, son cada vez menos capaces de abordar cuestiones de políticas globales de creciente complejidad. En este escenario, son necesarias innovaciones institucionales creativas para conectar gobiernos, organizaciones internacionales, sociedad civil organizada, y las corporaciones de manera que puedan afrontar los grandes desafíos de la gobernación global (Witte, Reineke y Benner, 2000).

Estos nuevos arreglos institucionales, en realidad, son parte integrante de la configuración institucional de la gobernación corporativa y de la RSC, especialmente, en la esfera transnacional, configurándose como nuevas fuentes de interacciones basadas en normas y prácticas generalmente aceptadas. Estos arreglos abarcan nuevas formas de colaboración resultado de procesos de disputa, alianzas estratégicas, encajamiento y *parteneriado* entre corporaciones, organizaciones no gubernamentales, organizaciones laborales, inversionistas y consumidores, así como, nuevas colaboraciones participativas con organizaciones internacionales, agencias intergubernamentales y departamentos de gobiernos (Albareda, 2010). En este ámbito el movimiento de la RSC está en el epicentro en el que surgen nuevos arreglos de gobierno de las relaciones entre operadores de mercado y formuladores de políticas públicas en el sentido amplio, testadas e institucionalizadas (Zadek, 2007).

La autorregulación en sentido amplio a la que se refiere Albareda (2010) corresponde a iniciativas del sector privado, generalmente, de naturaleza voluntaria, en la adopción de políticas de refuerzo de gobernación corporativa, incluyendo la agenda de responsabilidad social y sostenibilidad, como un vector de creación de valor a largo plazo que está asociado a un nuevo papel de los negocios en la sociedad. Un papel pautado por los principios y los valores éticos de la responsabilidad, transparencia y publicidad de sus actos lo que implica que las compañías se sometan a estándares de actuación éticos y acepten su responsabilidad social. Las corporaciones en este nuevo escenario deben evolucionar en el sentido del interés público como “*corporaciones civiles*” que sean capaces de hacer frente a los desafíos de una realidad de radicales cambios económicos, sociales y políticos que promete alterar la propia naturaleza de los negocios y su papel en los emergentes arreglos de una gobernación colaborativa (Zadek, 2007).

La creciente importancia de la RSC que ha sido incorporada en el ámbito del gobierno corporativo comprende prácticas de las corporaciones en las áreas de derechos



humanos, estándares laborales, desarrollo sostenible y gestión ambiental, salud pública y prácticas de gobierno de empresa generalmente aceptadas (Vogel, 2005; Albareda, 2010). En estas áreas, los principios de responsabilidad, transparencia y publicidad refuerzan la gobernanación corporativa y la legitimidad de los agentes.

En el área de derechos humanos y estándares laborales, así como en el desarrollo sostenible y la gestión ambiental, las organizaciones vienen sufriendo una creciente presión para adoptar prácticas y políticas basadas en la evaluación del impacto provocado por sus operaciones en la frontera de las cadenas de suministros, especialmente, en los países en vías de desarrollo. En función de esta presión en todo el mundo, hay un esfuerzo de autorregulación por parte de las corporaciones, a través del desarrollo de códigos de buenas prácticas corporativas, códigos de principios de negocios y evaluación gerencial y demanda por adherencia a estándares mínimos operacionales por parte de proveedores globales y locales, que se institucionalizan como concertaciones institucionales complementarias o sustitutas del marco legal y normativo gubernamental. Estos arreglos institucionales representan un cambio institucional en el sentido de la convergencia de prácticas relacionados al gobierno de empresa y de estándares operativos en las cadenas de suministros. Un proceso de presión externa no solo de armonización, sino también de legitimación de los sistemas de gobernanación (Aguilera y Cuervo-Cazurra, 2004).

Independientemente de las críticas de que el proceso de autorregulación es una manera de adelantarse a la imposición de regulación por parte de los gobiernos o excluir la intervención gubernamental; o incluso una forma de control o captura de los reguladores favoreciendo a grupos de intereses representados por las corporaciones (Campbell, 2007), la realidad es que este proceso de institucionalización es parte integrante del telón de fondo del gobierno corporativo y, en especial, de la gestión de la RSC. Reflejo de la globalización que hace que sea cada vez más difícil para los estados y las administraciones regular la actividad económica en los ámbitos económico-financieros de los mercados y socioambiental. En este cuadro, el papel de los agentes de mercado, como los inversionistas institucionales, las agencias de riesgos, las organizaciones no gubernamentales, representantes del activismo social y ambiental, los organismos multilaterales y organizaciones internacionales es cada vez más relevante en el marco institucional que monitoriza y desafía a las corporaciones sobre su conducta en el ámbito de la responsabilidad social y ambiental.

La reciente intensificación del fenómeno de la globalización ha creado oportunidades para explotar el concepto de la democracia deliberativa de Rawls (citado por Fung, 2003, pág. 52) según el cual las leyes y normativas vinculantes y prácticas generalmente aceptadas se institucionalizan, a través de un proceso abierto e imparcial de razonamiento público en el que las partes – sean ciudadanos, agentes públicos, o grupos de interés – presentan sus argumentos y evidencias para persuadirse unos a otros. Según Fung (2003) el abordaje descentralizado de la democracia deliberativa en la arena internacional puede traer una mayor concienciación sobre las áreas de los derechos humanos, estándares laborales, desarrollo sostenible y gestión ambiental, salud pública y prácticas de gobierno de empresa, por medio de la institucionalización o modernización de organismos regulatorios internacionales para sostener una gama de intereses difusos y colectivos, para profundizarlo, a través de los principios de la transparencia, y para sacar provecho de la competición social entre las corporaciones que en última instancia determina las condiciones de respeto y protección a los derechos humanos de los colaboradores, estándares laborales, prácticas de gestión ambiental y de gobernación corporativa.

De este proceso forman parte diferentes actores con autoridad en la gobernación global que han emergido como representantes de un nuevo concepto de autoridad en los entornos de las relaciones internacionales. Esta autoridad de naturaleza privada es definida como que el sector privado ha tomado la delantera y el protagonismo en la institucionalización de la gobernación de diferentes aspectos e intereses relacionados a los mercados globales y las relaciones internacionales privadas (Cutler *et al.*, citado por Albareda, 2010, pág. 80).

Con el fin de ofrecer un cuadro de los mecanismos adoptados por las corporaciones individualmente o en colaboración con organizaciones no gubernamentales, organizaciones internacionales y multilaterales, agencias intergubernamentales y departamentos de gobierno, se ofrece a continuación un esquema propuesto por Albareda (2010) de las concertaciones que las corporaciones utilizan para institucionalizar el marco de la RSC y de la sostenibilidad internacionalmente, y promover sus prácticas:

- Individualmente, la adopción de los códigos de conducta responsable de negocios, desarrollo de marco de gestión ambiental, políticas de derechos humanos, estándares laborales y automonitoreo de la cadena de suministros y monitoreo de iniciativas e

integración e incorporación de los valores y principios de la RSC y de la sostenibilidad. En este marco de autorregulación, además de los códigos de negocios y buenas prácticas internas a la gestión de las corporaciones, están los mecanismos privados de estándares de conducta y certificación (ISO14000, ISO26000, etc.)<sup>132</sup>; informes de sostenibilidad y guías de adherencia (GRI); los índices en *Environmental, Social & Corporate Governance* (DJSI<sup>133</sup>, FTSE4Good<sup>134</sup>, Datastream-ASSET4 Thomson Reuters<sup>135</sup>, MSCI<sup>136</sup> entre otros); agencias de evaluación (*rating agencies* como Standard & Poors, Moody's y Fitch), etiquetas ecológicas (Fair Trade Labelling<sup>137</sup>, Global Ecolabelling Network<sup>138</sup>) y guías de gobernanación relativas a transparencia y a publicidad.

- Por medio de la cooperación, las corporaciones, colectivamente, se movilizan por la agenda de RSC y sostenibilidad con la creación de estándares específicos y voluntarios por sector o industria, iniciativas de código de conducta sectorial o de autorregulación. El “*Responsible Care*” del International Council of Chemical Associations es un ejemplo de estas iniciativas.
- También por medio de la acción colectiva con la constitución de asociaciones empresariales, como Caux Round Table<sup>139</sup>, CSR Europe<sup>140</sup>, International Business Leaders Forum (IBLF)<sup>141</sup> y the World Business Council for Sustainable Development<sup>142</sup>. Estas organizaciones fomentan y promueven los valores y

<sup>132</sup> ISO es una organización independiente no gubernamental de la que participan 162 consejos de normas nacionales. A través de su afiliación, reúne expertos para compartir conocimientos y desarrollar estándares internacionales de adopción voluntaria, basados en el consenso, relevantes para el mercado que apoyan la innovación y ofrecen soluciones para desafíos globales. Fuente: <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>.

<sup>133</sup> *Ibid.*, nota al pie 73.

<sup>134</sup> *Ibid.*, nota al pie 74.

<sup>135</sup> Las métricas de desempeño corporativo en las dimensiones económica, social, ambiental y gobernanación corporativa compiladas por Thomson Reuters. Fuente: <http://extranet.datastream.com/data/ASSET4%20ESG/Index.htm>.

<sup>136</sup> *Ibid.*, nota al pie 127.

<sup>137</sup> *Fair trade* (Comercio Justo) es un enfoque alternativo al comercio convencional basado en la colaboración entre productores y comerciantes, empresas y consumidores. El Sistema Internacional de Comercio Justo – compuesto de *Fairtrade International* y las organizaciones miembro– representa el mayor y más reputado sistema de comercio justo del mundo. Fuente: <http://www.fairtrade.net/about-fairtrade.html>.

<sup>138</sup> El *Global Ecolabelling Network* (GEN) es una asociación sin ánimo de lucro, de reconocimiento del desempeño ambiental, organización de certificación y etiquetado constituida en 1994 para mejorar, promover y desarrollar el “*ecolabelling*” (etiquetado ecológico) de productos y servicios. Fuente: <http://www.globalecolabelling.net/>.

<sup>139</sup> El Caux Round Table (CRT) es una red internacional de experimentados líderes empresariales, que articulan líderes políticos y empresariales para desarrollar estrategias, herramientas de gestión y prácticas para reforzar la iniciativa privada y la gobernanación pública para mejorar la comunidad global. Fuente: <http://www.cauxroundtable.org/>.

<sup>140</sup> CSR Europe es la red de negocios líder en Europa para la Responsabilidad Social Corporativa. Por medio de una red de aproximadamente 50 miembros corporativos y 45 organizaciones nacionales de RSC, congrega más de 10.000 compañías, y actúa como una plataforma para estos negocios en la búsqueda del crecimiento sostenible y que, positivamente, contribuyan a la sociedad. Fuente: <http://www.csreurope.org/about-us>.

<sup>141</sup> IBLF Global es una ONG independiente apoyada por compañías, fundaciones y agencias gubernamentales. Su misión es atraer negocios para la implementación de prácticas de negocio responsables y crear una cultura de negocio responsable. Fuente: <http://www.iblfglobal.org/about-us>.

<sup>142</sup> El WBCSD es una organización liderada por consejos delegados de empresas de vanguardia que impulsa la comunidad empresarial internacional a crear un futuro sostenible para los negocios, la sociedad y el medio ambiente. Fuente: <http://www.wbcds.org/about.aspx>.

principios de la RSC y del desarrollo sostenible, a través de iniciativas que refuerzan tanto la autorregulación privada como la gobernación pública.

- A través de la colaboración y cooperación con organizaciones en defensa de los derechos laborales y preservación ambiental para promover alianzas y colaboraciones fundadas en estándares y principios generalmente aceptados internacionalmente. La colaboración de Nike con la FLA (Fair Labor Association), citada por Locke (2013), para la mejora de los estándares laborales de los proveedores en su cadena de suministros es un ejemplo de tal concertación.
- A través del diálogo, fomentando y participando en iniciativas involucrando *multi-stakeholders*, donde las corporaciones cooperan con organizaciones no gubernamentales, organizaciones nacionales e internacionales laborales y medio ambiente, sector público y universidades en colaboraciones público-privadas e híbridas para promover estándares globales de reporte, certificación y estructura de monitoreo. Estas son las nuevas colaboraciones sociales (Nelson y Sadek, 2001) que emergen como políticas en red, a través del encajamiento y articulación de *multi-stakeholders* para proponer soluciones a los desafíos globales como la gestión de la RSC, la preservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible (Witte, Reineke y Benner, 2000; Waddel, 2003). La Global Reporting Initiative (GRI) es resultado de este nuevo proceso de institucionalización privada en el ámbito global que se ha convertido en la institución más influyente en la promoción de los reportes corporativos de sostenibilidad. El grado de madurez del arreglo institucional GRI le ha colocado en posición de referencia y autoridad en el debate sobre cambios normativos, discursivos y estructurales, en los reportes corporativos. Otro ejemplo de la articulación y diálogo *multi-stakeholder* son las colaboraciones entre corporaciones como Coca-Cola, Avon, Bank of America y Domtar y la ONG WWF en el programa “*Million Dollar Pandas*”<sup>143</sup>.
- Trabajando en cooperación con organizaciones globales en iniciativas como las ya citadas UN Global Compact, OECD Guidelines for Multinational Enterprises o el programa “*Better Work*”<sup>144</sup> de IFC -International Finance Corporation y la ILO-International Labour Organization para promover la RSC y la competitividad de los

---

<sup>143</sup> Programa de WWF al que corporaciones han donado 1 millón de dólares o más por medio de colaboraciones con la organización, apoyando la causa de la preservación ambiental. Más información: <http://www.worldwildlife.org/partnership-categories/marketing-partnerships>.

<sup>144</sup> El programa “*The Better Work*” es una singular colaboración entre la Organización Internacional del Trabajo (ILO, en inglés) y el International Finance Corporation (IFC). Fue lanzado en agosto de 2006 con el objetivo de mejorar los estándares laborales y la competitividad de las cadenas de suministro globales.

negocios por medio de la definición de estándares laborales globales. Tales iniciativas como el UN Global Compact tienen sus cimientos en la idea de gobernanación colaborativa de la emergencia de un nuevo marco institucional público-privado que involucra la comunidad empresarial en asociación con diferentes ONG, organismos internacionales e instituciones públicas para fortalecer y apoyar la buena ciudadanía corporativa en la nueva economía de la sostenibilidad (Zadek, 2007).

De todo lo que se ha dicho sobre los nuevos arreglos institucionales se destaca que los gobiernos nacionales, el más importante agente de la gobernanación global, a menudo están ausentes o no tienen una participación relevante en el proceso de institucionalización de estas iniciativas de colaboración y *multi-stakeholder* en el área de la RSC y la sostenibilidad. Sin embargo, dadas las lecciones mostradas por la crisis financiera internacional, de fallos e inadecuaciones en el marco de la gobernanación global y las intrínsecas limitaciones de la gobernanación privada, iniciativas como UN Global Compact<sup>145</sup> o GRI discuten el papel que los gobiernos deben adoptar en el ámbito de estas concertaciones institucionales con vistas a colaborar con el propio proceso de institucionalización y respeto, por parte de las organizaciones, a las normativas resultantes de este proceso de democracia deliberativa (Albareda, 2010).

Como Doogan (2009, pág. 9) afirma, la intervención de los gobiernos en este proceso es una manera de replantear y rescatar el papel del estado en el capitalismo contemporáneo contrabalanceando la perspectiva neoliberal cuya concepción de ausencia del estado sirve para exagerar el ritmo y escala de las transformaciones de la sociedad. En este sentido la participación gubernamental se ve como una manera de rellenar el hueco entre la retórica del discurso corporativo de las organizaciones y los cambios efectivos en las prácticas corporativas en las áreas de los derechos humanos, estándares laborales y desarrollo sostenible (Albareda, 2010, pág. 96).

#### **4.7. Enlace con lo público**

---

En el presente capítulo se ha procurado demostrar la importancia de la dimensión institucional como instrumento de análisis de las prácticas de gobernanación corporativa y del grado de desarrollo de la responsabilidad social corporativa en diferentes entornos institucionales. Se han analizado, brevemente, los principales paradigmas del

---

<sup>145</sup> UN Global Compact es una iniciativa voluntaria basada en el compromiso de consejeros delegados de implementar principios universales y tomar medidas para apoyar las metas del milenio de las Naciones Unidas. Ver sitio web: <https://www.unglobalcompact.org/about>.

institucionalismo; el papel y la relevancia de las instituciones y del proceso de institucionalización en la evolución histórica de las sociedades; las instituciones de la gobernación corporativa; y la influencia del marco institucional sobre la gestión corporativa, en particular, sobre el comportamiento de las empresas consideradas socialmente responsables y sostenibles. Y por último se han abordado los nuevos arreglos institucionales cada vez más presentes en el día a día del gobierno de empresa y de la gestión de la RSC, a escala global. Concertaciones institucionales que tratan de superar las limitaciones de los gobiernos y de las organizaciones internacionales, tomados aisladamente, y de ofrecer soluciones a los grandes desafíos a los que se enfrenta la humanidad.

En este sentido, la participación y articulación de diversos actores de la sociedad civil es *sine qua non*, en la confrontación de diferentes intereses públicos y privados en la práctica de una democracia deliberativa para hacer frente a los problemas más complejos que la humanidad afronta en la actualidad. Entendidos como las problemáticas económicas, sociales y políticas que sobrepasan la capacidad cognitiva, de recursos y de coordinación de cualquier miembro de la sociedad civil tomado aisladamente. Aunque este miembro sea poseedor del monopolio del poder del imperio de las leyes como es el caso del estado, este ya no es capaz de asumir la responsabilidad exclusiva por la ejecución de los objetivos de políticas públicas y por la provisión de los servicios públicos (Steurer, 2011).

Además el análisis institucional, la reflexión sobre el gobierno corporativo enlaza con la gobernación pública y esta con las políticas públicas que persiguen fomentar el comportamiento responsable y sostenible entre los agentes económicos. Se trata del rescate de la dimensión de lo público en medio del discurso neoliberal del protagonismo de la iniciativa privada como agente fundamental de cambio (Brammer, Jackson y Matten, 2011). Este es el objetivo del próximo capítulo, analizar la materialización de una nueva gobernación público-privada en el marco de la RSC. Cómo la estructura de incentivos puede ser moldeada, a través de la actuación del sector público en colaboración con los demás entes de la sociedad civil en la construcción del ambiente propicio para que florezca el comportamiento económico, social y ambiental responsable.

## **CAPÍTULO 5**

## 5. LO PÚBLICO Y LO PRIVADO EN EL MARCO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

---

De la exposición de las diversas teorías de gobernanza corporativa y la incorporación entre sus preceptos de los conceptos de RSC y sostenibilidad se concluye que el tema está todavía envuelto en controversia. Sin embargo, aparte de los aspectos éticos normativos y estratégicos que fundamentan la gobernanza de la responsabilidad social, las prácticas consideradas responsables y sostenibles han emergido como un patrón de actuación, a través del cual las compañías tienen como objetivo alcanzar estándares elevados de principios internacionalmente aceptados y un equilibrio de los imperativos económicos, ambientales y sociales atendiendo a las preocupaciones y expectativas globales (Albareda, 2010). Esta actuación de los entornos corporativos refleja una nueva forma de interacción del sector privado con un movimiento de gobernanza más amplio, donde la gestión de los negocios es entendida como un componente de una provisión de mayor valor a largo plazo para la sociedad, el ambiente y todos los stakeholder.

Dentro del movimiento de gobernanza, ¿cuál sería el papel reservado al Estado? Como cuestiona Sachs (2011), sería factible demandar de los gobiernos una mayor participación e intervención en la sociedad en un contexto de déficit creciente. ¿Sería esta intervención para modelar el espacio social, político y económico para la adopción de acciones sostenibles por parte de los agentes económicos gestionable, dada la fragmentación en competencias administrativas? ¿Cuáles son estos componentes que capacitan a los gobiernos para gobernar? ¿Bastan los factores intergubernamentales o es necesario factores extragubernamentales?

### 5.1. Materialización de una nueva gobernanza

---

En respuesta a muchas de estas inquietudes e indagaciones sobre el papel de los gobiernos contemporáneos en la sociedad, la nueva gobernanza pública surgió como concepto descriptivo a partir de las décadas de 1980 y 1990, a raíz de las reformas financieras y administrativas a las que tuvieron que someterse los estados, donde había prosperado las políticas de bienestar social, como respuesta a la crisis fiscal y administrativa a la que se enfrentaban, con el agotamiento y desorganización del modelo económico de la Edad de Oro ("*Golden Age*") de la posguerra llevando a una profunda crisis del sistema capitalista a escala global marcada por alta inflación y bajo crecimiento económico. Como Crozier, Huntington y Watanuki (1975, pág. 6)



destacaban en el fundamental *The Crisis of Democracy*, esta fue una reacción a un conyuntura de creciente demanda sobre los gobiernos democráticos, mientras su capacidad de actuación e intervención se veía estancada, lo que alimentaba un vago y persistente sentimiento de que las democracias se habían vuelto ingobernables. Por primera vez surgió la cuestión sobre la capacidad de gobernar de los estados, y la propia gobernabilidad de las democracias es puesta en jaque debido a la pauta de conducción social y el desequilibrio entre la multiplicidad de las demandas sociales y la oferta de recursos por parte de los gobiernos para atenderlas.

El modelo de estado y gobierno que agotaban su capacidad de gobernar era aquel resultante de las reformas administrativas inspiradas en el modelo burocrático weberiano sobre el cual se construyó la arquitectura institucional de las democracias sociales. Estas burocracias en su tiempo fueron consideradas como expresión de la racionalidad “gerencial” y de la “legalidad”, como indica Prats i Català (2005), más adecuada hasta entonces, forma de organización para alcanzar los objetivos de eficacia y eficiencia en la acción administrativa dentro de los preceptos y principios legales. Fue bajo la inspiración de este modelo que se dio la construcción del “estado administrativo”.

Además de los desequilibrios fiscales y las limitaciones de este “estado administrativo” que llevaron a profundas reformas emprendidas por los estados para superar el cuadro de estancamiento económico, las democracias occidentales enfrentaban otros desafíos como las presiones generadas por la redemocratización vivida por varios países con el agotamiento y fin de regímenes autoritarios o semiautoritarios; la descentralización del poder público; el auge de formaciones plurinacionales; una creciente autonomía y activismo por parte de la sociedad civil organizada; liberalización económica o reformas neoliberales; la globalización de los mercados (finanzas, comercio, servicios y manufactura); y el auge de la era de la información. Todo esto sin considerar problemas de ámbito global como la pobreza, la desigualdad, la seguridad, flujos migratorios, terrorismo y cambio climático (Aguilar, 2011, pág. 3).

En este entorno, el Estado de bienestar y sus políticas públicas pasan a sufrir una fuerte presión, reduciéndose o suavizando en mayor o menor grado su actuación en nombre del recetario neoliberal, bajo el argumento de la supuesta no sostenibilidad de los gastos públicos, que en condiciones de normalidad tendrían siempre una tendencia al alta<sup>146</sup>.

---

<sup>146</sup> La “Ley de Wagner” *ibid* nota al pie 9.

Con vistas a superar estos desafíos, la administración pública pasa a privilegiar los modelos y principios de la gestión privada en detrimento de los de la tradicional gestión pública calcando su actuación e intervención en el espacio público en la eficiencia económica en lo que se acordó en llamar en la literatura “Nueva Gestión Pública”. A pesar de ser un concepto flojo e impreciso, la “NGP” en el campo de la administración pública abarca y resume el conjunto amplio de doctrinas administrativas similares y cambios de paradigmas (Prats y Català, 2005) que dominó la agenda de reformas de la burocracia gubernamental entre muchos países de la OCDE a partir del final de los años 70 (Hood, 1991).

Los efectos de los desdoblamientos de la crisis y las reformas implementadas con la “NGP” fue, por un lado, una reducción de la transcendencia del papel del Estado y de la burocracia gubernamental en la sociedad. Según Aguilar (2011, pág. 4), los gobiernos pierden parte de su poder, facultades y recursos de antaño en diversas dimensiones de la vida económica y social, viendo mitigada su capacidad de liderar y de realizar. Por otro lado, hay el surgimiento de nuevas formas de organización, de gobernar y de liderar, a través de la coordinación entre distintos actores de la sociedad civil llamadas “*inter-organizacional*” (Hanf and Scharpf, 1978, citado por Aguilar, 2011). Y el desarrollo de una agenda en el ámbito internacional, con un interés creciente en cuestiones generales de la gestión pública, diseño de políticas, y “*cooperación intergubernamental*”, reemplazando la tradición de especialización nacional que imperaba hasta entonces en la administración pública (Hood, 1991).

El reparto de tareas entre el Estado y otros actores de la sociedad civil, en el ámbito nacional e internacional, pasa por una profunda transformación, con “las organizaciones económicas pasando a responsabilizarse de tareas que se entendían que eran de la competencia del sector público” (Stohl, Stohl y Townsley, 2007, pág. 39; Larner, 2002).

Fundamentalmente, el concepto de nueva gobernanza se materializa dentro del ámbito de las macrotransformaciones, de cómo la sociedad se organiza y se gobierna dado este contexto de crisis con los estados dejando de ser los únicos protagonistas, a través de las burocracias gubernamentales en la elaboración e implementación de las políticas públicas. Y la nueva gobernanza pública introduce en el lenguaje politólogo y administrativo el término gobernanza, que más que un anglicismo tomado prestado de los entornos del “*management*”, denota las nuevas prácticas de gobierno, que abarcan desde las acciones de otros actores de la sociedad civil hasta las actividades de

provisiones de bienes y servicios públicos (Aguilar, 2008). Asimismo, de la burocracia como paradigma de la racionalidad administrativa se pasó a la nueva gestión pública y de ésta se está transitando a la gobernanza (Prats i Catala, 2005).

El paradigma de reformas que llevaron a la “NGP” vuelve a cambiar en los años 90, dada la incapacidad de la gestión pública basada en los preceptos y principios de la eficiencia económica *per se* de resolver los problemas de delegación democrática y provisión de bienes públicos. En este sentido, como afirma Prats i Catala (2005, pág. 130), se consolida un consenso, especialmente en el espacio europeo, en torno a la eficacia y la legitimidad de los actores públicos que se fundamentan por la calidad de la interacción entre los distintos niveles de la burocracia gubernamental, sea la tradicional o la nueva gestión pública, y entre estos y el sector privado y demás entes de la sociedad civil que pasan a contar con creciente influencia política, económica y social.

Y continuando en el campo cognoscitivo el término gobernanza es resultado de la propia “problematización” de la idea de gobernar. Concepto que se distancia de la idea tradicional e institucional de gobierno como ente de derecho público o de la mera acción de este sujeto de autoridad institucional y políticamente legitimado, acercándose a la acción de gobernar y dirigir. Gobernanza expresa el desplazamiento de la cuestión política del gobierno, sin que este sea suprimido, hacia el proceso de gobernar en una determinada dirección, una realidad con sentido, llevados a cabo por actores sociales.

*“En este sentido, Gobernanza denota o tiende a ser usada en el discurso para denotar el conjunto de actividades que se llevan a cabo con el propósito de dirigir a la sociedad, que incluyen la acción del gobierno pero no se reducen sólo a ella sino que implican la acción de actores económicos y sociales. Gobernanza es un concepto postgubernamental de gobernar”.* (Aguilar, 2009, pág. 12).

Se inaugura una era en la que la interdependencia de los actores del tejido social fomenta una forma de gobierno menos jerárquica y controlada desde el centro y más compartida con los ciudadanos, a través de asociaciones y redes en las que el Estado y los entes de la sociedad civil dependen mutuamente. Una forma de gobierno interactivo (Kooiman, Bavinck, Chuenpadgdee, Mahon y Pullin, 2008) o un “*networking governance*”, entendiendo red en el sentido de una relación entre organizaciones que es relativamente estable, productiva y beneficiosa, no debido a la subordinación de un ente al otro, sino debido a su interdependencia mutua (Aguilar, 2009). El Estado se torna *relacional*, como afirma Lozano (2009), integrado en una red de actores en que su

presencia se hace necesaria para garantizar el interés general (el espacio público y el bien común).

Sin incurrir en el riesgo de hacer que los conceptos de la “NGP” y la evolución en la idea de gobernanza sean una especie de panacea para toda y cualquier especie de problema económico, político y social, se puede considerar que esta última se configura como la nueva forma de dirección que la sociedad contemporánea ha desarrollado para enfrentarse a los problemas más complejos que afronta en la actualidad. Entendidos estos como problemas económicos, sociales y políticos que sobrepasan la capacidad cognitiva, de recursos y de coordinación de cualquier miembro de la sociedad civil tomado aisladamente. Aunque este miembro sea poseedor del monopolio del poder del imperio de las leyes, como es el caso del Estado. Entre estos problemas se encuentran la pobreza extrema, los niveles crecientes de desigualdad económica, la seguridad, los flujos migratorios, el terrorismo, la preservación del medio ambiente, etc., que demandan decisiones de carácter público en entornos plurales y en sistemas democráticos. *“Y esto, hoy día, quiere decir complejidad, pluralidad de visiones, heterogeneidad de intereses y debate y deliberación pública para la búsqueda de soluciones posibles”* (Dente y Subirats, 2013, loc. 61).

Ya cabe avanzar en el desarrollo del concepto de gobernanza que, a menudo, está asociado a la idea de la calidad en saber organizar un espacio público deliberativo, basado en normas y procedimientos que retroalimentan la confianza en la estructura de interdependencia. En resumen, en la calidad de las interacciones que una buena gobernanza logra producir en la sociedad civil teniendo el Estado con el papel reforzado de emprendedor, facilitador, mediador, dirimidor de conflictos, negociador y formulador de reglas. Como una construcción eminentemente europea, la referencia de principios que orientan este gobernar, a través de interacciones en red, que reemplazan los modelos jerárquicos tradicionales fue dado por la Comisión Europea, en el Libro Blanco sobre la Gobernanza (2001). Son 5 principios que sostienen la buena gobernanza, reforzando la democracia y el estado de derecho en el ámbito de la Unión Europea, siendo aplicables a todos los niveles de gobierno: apertura / transparencia, participación, rendición de cuentas, efectividad y coherencia.

**Tabla 5.1: Principios de buena gobernanza de la Unión Europea.**

<b>Principios de buena gobernanza</b>	
<b>Apertura / Transparencia</b>	Las instituciones comunitarias deben pautar su actuación con apertura y transparencia, desarrollando una comunicación más activa y accesible y adoptando medidas que conduzcan a una mayor confianza de la ciudadanía en el conjunto de las instituciones.
<b>Participación</b>	La calidad, relevancia y efectividad de las políticas comunitarias dependen de una amplia participación ciudadana desde la concepción hasta la implementación. La participación también es un refuerzo de confianza y de legitimidad de las instituciones comunitarias.
<b>Rendición de cuentas</b>	Los papeles en los procesos legislativos y ejecutivos deben estar claros, con cada una de las instituciones aclarando y responsabilizándose de su actuación. Lo mismo se espera de los estados miembros y las demás agencias gubernamentales que estén involucrados en el desarrollo e implementación de las políticas comunitarias en cualquier nivel.
<b>Eficacia</b>	Las políticas deben ser efectivas y oportunas, produciendo los resultados esperados con base a objetivos claramente establecidos, una evaluación de los impactos futuros y, si está disponible, de experiencia acumulada. La eficacia también se debe a que la elaboración e implementación de las políticas comunitarias sea proporcional y que las decisiones sean tomadas por los niveles más apropiados.
<b>Coherencia</b>	Las distintas políticas y acciones europeas deben ser coherentes y de fácil entendimiento. La necesidad de coherencia en el ámbito de la Unión es creciente dada las tareas cada vez más complejas, diversas y que rebasan las fronteras de las políticas sectoriales tradicionales. La coherencia requiere liderazgo y un compromiso firme por parte de las instituciones para garantizar un abordaje consistente dentro del sistema complejo comunitario.

Fuente: Elaboración propia basado en el European Governance – White Paper (2001) y Prats i Catala, J., 2005.

De estas consideraciones sobre la materialización de una nueva gobernanza se puede observar y concluir que los gobiernos en mayor o menor grado, dependiendo de la calidad y del nivel evolutivo de las instituciones y de la burocracia administrativa, vienen liderando el proceso de gobernar a través de concertaciones asociativas y en red en un número creciente de situaciones. Circunstancias estas en las que el Estado y los gobiernos están delante de complejos problemas y desafíos sociales, y carecen de recursos suficientes y capacidades para abordarlos solo por los medios convencionales jerárquicos (Aguilar, 2011, pág. 17).

## 5.2. Todas las organizaciones son públicas: cuando lo público invade lo privado

---

La nueva gobernación pública, gobierno interactivo, gobierno en red (*networking governance*) son conceptos que corroboran la idea de que “*algunas organizaciones son gubernamentales, pero todas las organizaciones son públicas*” (Bozeman, 1998), siendo lo público una clave para comprender el comportamiento y manejo de una organización, no sólo en la esfera gubernamental, sino virtualmente en todas las organizaciones. La teoría de que todas las organizaciones son públicas en mayor o menor grado de acuerdo a las dimensiones de autoridad a las cuales están subordinadas (económica o política), ayuda a comprender por qué empresarios que actúan en ciertos sectores piensan mucho más en el gobierno que en la competencia en el día a día de sus operaciones. Una organización es pública, en la medida que ejerce o es restringida por una autoridad pública; o es privada si ejerce o sufre restricciones por una autoridad económica.

En el mismo sentido, Dente y Subirats (2013, loc. 80) llaman la atención sobre que las decisiones públicas, o sea de interés público, no pueden ser confundidas con las decisiones de las instituciones públicas. Y destacan que esto no es un mero juego de palabras o sutileza semántica, sino un concepto clave en la actualidad. “*Lo público, lo común es el espacio en el que colectivamente hemos de movernos para encontrar salida a problemas que nos afectan a todos o a una parte*”. Las instituciones públicas en este contexto son parte del entramado de actores sociales con influencia y capacidad de intervención en los asuntos de la esfera pública (*policy*), aquellos asuntos que demandan respuestas políticas y colectivas.

Juan Zozayai en la introducción de Bozeman (1998, pág. 11) desde el punto de vista marxista, afirma que la presencia de lo público reestructurado es resultado de procesos recíproco. En un primero ámbito, la participación cada vez mayor en la dimensión de la gestión de lo público y del bienestar social de organizaciones privadas y del sector terciario reflejaría lo que Habermas ha llamado “*socialización del Estado*”. En un segundo proceso, la intervención de las instituciones del Estado (empresas de capitales mixtos o paraestatales, por ejemplo) en las esferas tradicionalmente pertenecientes a la ciudadanía y el mercado expresaría a su vez la “*estatalización de la sociedad*”.

Lo más relevante de este fenómeno de la relativización de las fronteras entre público y privado es el carácter de las organizaciones en su actuación en el espacio social. La

concepción de que lo público, que evolucionó de las burocracias tradicionales pasando por la nueva gestión pública hasta llegar a la concepción de gobernanza, no es tarea exclusiva de las administraciones públicas como institución. Lo público es omnipresente en la vida social como vector de provisión de la civilización, sea a través de la actuación directa del Estado o por intermedio de entes privados en la permanente interacción de estos actores entre sí y el Estado. Según Bozeman (1998) la complejidad de las modernas sociedades demanda mucho más que la mera presencia del Estado y de la administración dedicada a acciones de carácter público; las interacciones son de tal complejidad, donde están inmersos los actores sociales, que *“lo público es competencia de todos”*.

### **5.3. El carácter de lo público: intereses, supuestos e influencias**

---

El ex Secretario de Defensa de EE.UU. Donald Rumsfeld, citado por Bozeman (1998, pág. 40), desde lo alto de su larga experiencia en la gestión del complejo industrial militar, en sus relaciones simbióticas del Estado y de la administración con grandes conglomerados empresariales, hace una interesante reflexión al reconocer que cuando se levantaba por la mañana como empresario, pensaba mucho más en el gobierno que en la competencia, porque el gobierno no sólo estaba igualmente involucrado sino que una decisión en las esferas de la administración podría afectar mucho más a los negocios. En este sentido, en el montaje del *“rompecabezas”* de lo público, como lo define Bozeman (1998), vale pensar sobre los intereses, supuestos de lo público que influyen o, incluso, definen, el comportamiento de organizaciones.

El primer y más importante aspecto a considerar es la asignación de funciones y responsabilidades entre sectores. Y aquí Bozeman (1998) preconiza un abordaje menos influenciado por criterios economicistas o ideológicos, destacando la importancia de criterios administrativos y organizacionales en la definición de la mejor solución social en la provisión de un bien o un servicio. Y en este proceso de definición de intereses y de asignación de las organizaciones públicas se destacan tres problemas. El primero, se debe a la conceptualización de lo público y de lo privado. ¿Qué es público y qué es privado? ¿Sería lo público un carácter institucional de una organización que forma parte de un gobierno o estaría determinado por la naturaleza económica de los bienes y servicios prestados?

El segundo, se refiere a propia ambigüedad existente entre público y privado, un fenómeno cada vez más presente como ha sido descrito por observadores como Musolf y Seidman (1980), también citado por Bozeman (1998). Las organizaciones privadas y públicas, en medio de la complejidad de la economía política contemporánea, se mezclan en diferentes arreglos y concertaciones institucionales siendo muchas veces difícil trazar una clara frontera entre público y privado. Las organizaciones privadas están cada vez más permeadas por aspectos públicos y las organizaciones públicas, en el ámbito de una nueva gobernanza público-privada, se rinden a enfoques casi mercantiles. Sin considerar la creciente participación e importancia de las organizaciones híbridas resultantes de diferentes arreglos institucionales, como los partenariados y las organizaciones no gubernamentales (ONG) sin ánimo de lucro del tercer sector.

Y por último está el problema de la falta de una explicación fundamental sobre las causas de diferenciación entre las organizaciones públicas y privadas. Entendidas organizaciones como entidades colectivas, estructural y legalmente formadas, y socialmente establecidas, para alcanzar ciertas metas sociales, a través del empleo de recursos materiales y humanos en actividades que correspondan a estas metas.

El marco conceptual propuesto por Bozeman (1998) para superar este “rompecabezas” en el trato de lo público se basa en dos premisas centrales y complementarias: las fuentes de autoridad política o económica y las dimensiones de lo público y de lo privado. Las organizaciones son públicas o privadas en la medida en que se someten a uno u otro tipo de autoridad, lo que influencia de manera penetrante y trascendente el modo en que ellas se colocan e interactúan en la sociedad. Y la sumisión a la autoridad no debe ser entendida como absoluta, siendo preferible representarla como dimensiones, por lo que una organización no es totalmente “pública” o “privada”, sino que es una y otra en mayor o menor grado, dependiendo de las circunstancias y el contexto en el que se encuentre. En resumen “*cualquier organización, sea el gobierno, empresarial o mixta, puede ser vista en términos de las ‘dimensiones de lo público’*”. Bozeman (1998, pág. 44).

### **5.3.1. Claves de lo público: autoridades económicas y políticas**

---

Con vistas a superar las limitaciones analíticas conceptuales, metodológicas, causales y sintéticas que impiden una adecuada comprensión de la naturaleza de lo público, el marco conceptual de Bozeman (1998) introduce claves de determinación de la



dimensión pública de las organizaciones. Estas son las fuentes de autoridad a las que una organización se subordina o debe obediencia que legitiman, influyen y determinan las clases de acciones y el comportamiento organizacional.

### **5.3.2. Autoridad económica**

---

La autoridad económica está presente en prácticamente todos los tipos de organización como la motivación de los agentes económicos en cumplir con directrices organizacionales en la expectativa de percibir una retribución pecuniaria. Esta fuente de autoridad se fundamenta en el derecho de propiedad que da al titular el poder de transferir a su conveniencia, a través de la negociación de acciones, la propiedad y de ejercer el control sobre la gestión de una organización como más le convenga. El incentivo de supervisar y llevar a que se alcance el máximo de eficiencia en la explotación de los recursos invertidos en la operación combinada con el derecho a percibir la creación de valor o excedentes económicos son, en esencia, la expresión de los derechos de propiedad. Y este sería el rasgo principal distintivo entre las organizaciones públicas y privadas. El titular de la organización pública no dispone de los mismos derechos y prerrogativas alterándose así, en sus fundamentos, la estructura de incentivos, las acciones y por lo tanto el comportamiento de la propia organización.

En este sentido, las organizaciones públicas, en la acepción más simplista, concentrarían su actuación en los sectores donde el lucro es menos relevante como motivación emprendedora. El papel del gobierno se explicaría por un lado por un modelo minimalista en el que la acción gubernamental se concentraría en la función moderadora de la actividad económica como garantizador del marco regulatorio e institucional para el florecimiento y prevalencia de las fuerzas y mecanismos de mercado, como las ideas defendidas por Hayek (2010) y Friedman (1962). Por otro lado, otros autores defienden una mayor participación del gobierno que es llamado a intervenir cada vez que los mecanismos de mercado se muestran insuficientes para atender ciertas demandas sociales. Argumentación keynesiana de insuficiencia del mercado, sugiriendo que algunas actividades las desempeñan mejor los gobiernos debido a los costos de exclusión, los costos de transacción o características del libre mercado en el suministro de bienes y servicios (Bozeman, 1998, pág. 92).

Con esto se introduce la noción de bienes públicos, que serían aquellos bienes y servicios que por imperfecciones de mercado o por su propia naturaleza no pueden ser

negociados en mercados tradicionales y que por esto deberían ser ofrecidos por organizaciones del sector público. Este sería el caso de los bienes indivisibles que son consumidos en conjunto, y cuyos beneficios o externalidades positivas de su consumo no pueden ser individualizados y cotizados por los mecanismos tradicionales de mercado. Son raros los casos de bienes públicos puros en los que todos los beneficios sean indivisibles, como la defensa nacional, que Bozeman (1998, pág. 94) destaca, está disponible tanto para “halcones” o pacifistas con el consumo de uno no disminuyendo la cantidad disponible para el otro. La teoría de los bienes públicos, reconoce que las actividades que con frecuencia están destinadas al sector público, son aquellas que generan externalidades importantes y deben ser suministradas, independientemente de que puedan ser convertidas en ganancia, por el valor social que proporcionan. Así, las preocupaciones en el sector público no están relacionadas con metas egoístas, como el beneficio económico financiero que se puede extraer en el sector privado, sino con objetivos más amplios como igualdad de empleo, representatividad, equidad distributiva, o acceso a bienes esenciales como educación, salud, saneamiento básico, seguridad, infraestructura, etc.

Por último, antes de entrar en la exposición de la autoridad política, es bueno destacar que el sector privado, a través de la subordinación a la autoridad económica por medio de las concepciones sobre los derechos de propiedad, como el “sector público” transborda en la esfera privada, permea las organizaciones gubernamentales y otros modelos híbridos o mixtos en el matiz público-privado.

### **5.3.3. Autoridad política**

---

La autoridad política tiene como piedra angular el concepto de legitimidad. Sin profundizar en demasía o agotar la conceptualización de la legitimidad, esta involucra en términos generales la capacidad del sistema político de engendrar y de mantener las creencias y convicciones de que las instituciones políticas existentes son las más apropiadas o adecuadas para gobernar una sociedad (Lipset, 1959, pág. 86). Otros autores destacan el poder del imperio o monopolio del Estado sobre el uso legítimo de la coerción (Lowi, 1969 y Mainzer, 1973, citados por Bozeman, 1998) como fuente principal de la legitimidad política. En las modernas democracias, este poder de imperio se funda en la representatividad democrática a partir de la idea de que todo el poder emana de la ciudadanía y del principio de la legalidad del estado de derecho. Es importante fijar que, a diferencia de la autoridad económica que tiene sus fundamentos

en el derecho de propiedad, la autoridad política se funda en diversas fuentes y se conforma en varias clases expuestas a continuación:

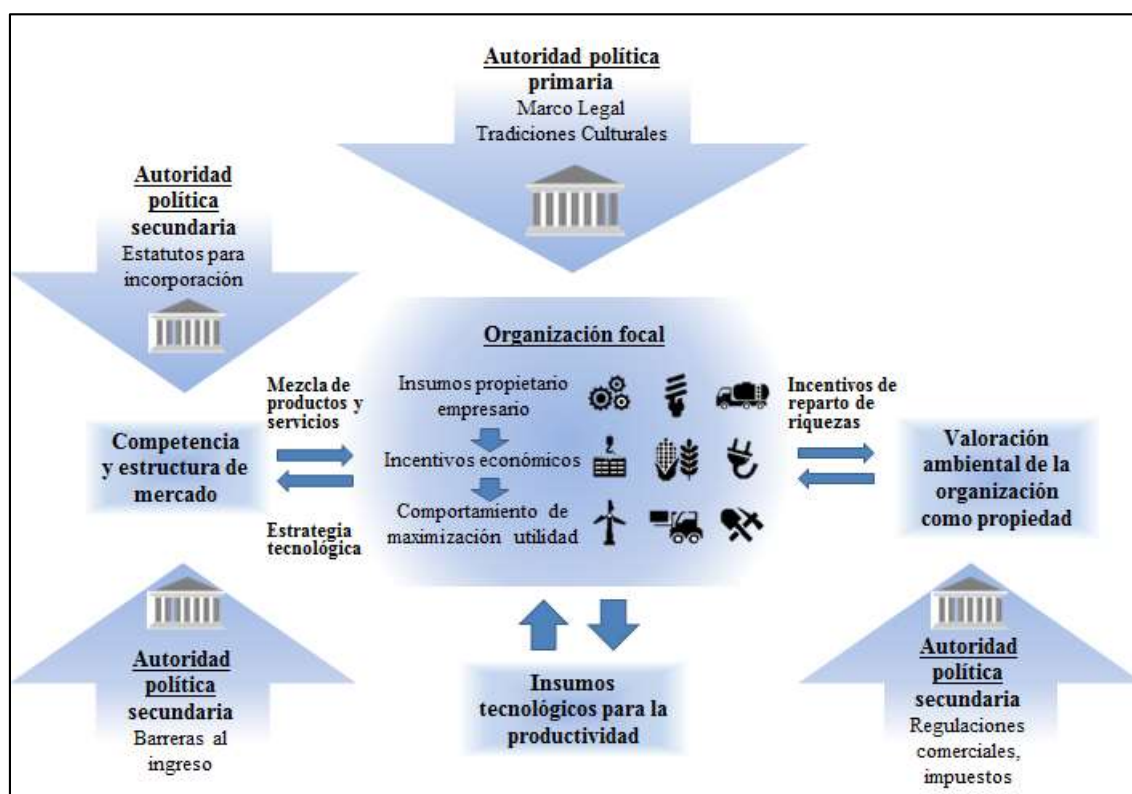
- La *autoridad política primaria* es aquella que emana directamente de la ciudadanía y constituye las bases de cualquier estado democrático de derecho. Las instituciones así constituídas son creación de los individuos conformando la autoridad política que a través de un conjunto de creencias y convicciones políticas, sociológicas y culturales mantiene el consentimiento de los individuos en subordinarse a dicha autoridad. Es ejercida desde de la valorización de legitimidad del Estado, hasta el papel y alcance de los gobiernos en sus competencias administrativas pasando por la valorización de las políticas públicas. Es una autoridad única en el sentido que es originaria en la ciudadanía y en sus percepciones del entorno político (Bozeman, 1998, pág. 117). Los efectos de la autoridad política primaria son difíciles de desentrañar porque están entrelazados con otras influencias políticas como los procesos electorales, la autoridad secundaria, las actividades de los grupos de presión o el *lobbying*.
- La *autoridad política secundaria* emana del principio de legalidad, de las teorías positivistas que fundamentan el marco institucional que figura en las constituciones de los estados democráticos de derecho según el cual “*nadie será obligado a hacer o dejar de hacer alguna cosa sino en virtud de ley*”<sup>147</sup>. Esta autoridad es ejercida por medio de la administración por agentes públicos, electos o no, burócratas y servidores públicos, que están encargados de actuar en nombre de la autoridad política primaria, la ciudadanía. “*La sumisión de los actos administrativos concretos a las disposiciones vigentes de carácter general, y por otro lado, la sumisión de los órganos que dictan disposiciones generales al ordenamiento jerárquico de las fuentes del Derecho*” (Coarasa, 2003 citando Falla, 2001). Y las organizaciones que se ven afectadas por la autoridad política secundaria no son solamente las organizaciones gubernamentales. Cualquier organización está subordinada al marco legal, sean los estatutos para incorporación, la legislación tributaria que determina las obligaciones fiscales, regulaciones comerciales y restricciones, regulación y control por parte de agencias reguladoras, etc. (ver cuadro 5.1).

---

<sup>147</sup> Traducción Art. 5º, sublínea II, título II, capítulo I “De los Derechos y Garantías Fundamentales” de La Constitución de Brasil: “*ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei.*”.

- La *autoridad política terciaria* es la última clase de autoridad que se consume con la concesión de la autoridad política a algunas clases de organizaciones focales que así se convierten en actores políticos, estando facultadas para ejercer autoridad secundaria. A parte de los colegios y consejos profesionales, la autoridad terciaria está mayoritariamente presente entre las agencias gubernamentales. Sin embargo, la idea de concesión de autoridad política para organizaciones, aunque sea de manera informal, es vista como una evidencia del carácter cada vez más público de las prácticas de las grandes corporaciones, especialmente dado el creciente interés por las cuestiones sociales, como argumenta Vogel (1975). La propia conceptualización de esta especie de autoridad política de organizaciones que no se ven apenas afectadas por lo público sino que desempeñan un papel público, es una cuestión relevante, especialmente dentro del ámbito de nuevos arreglos organizacionales y el replanteamiento del propio sector público en la concepción extendida del verbo gobernar de la nueva gobernanza público-privada.

**Cuadro 5.1: Efectos de la autoridad política sobre la autoridad económica.**



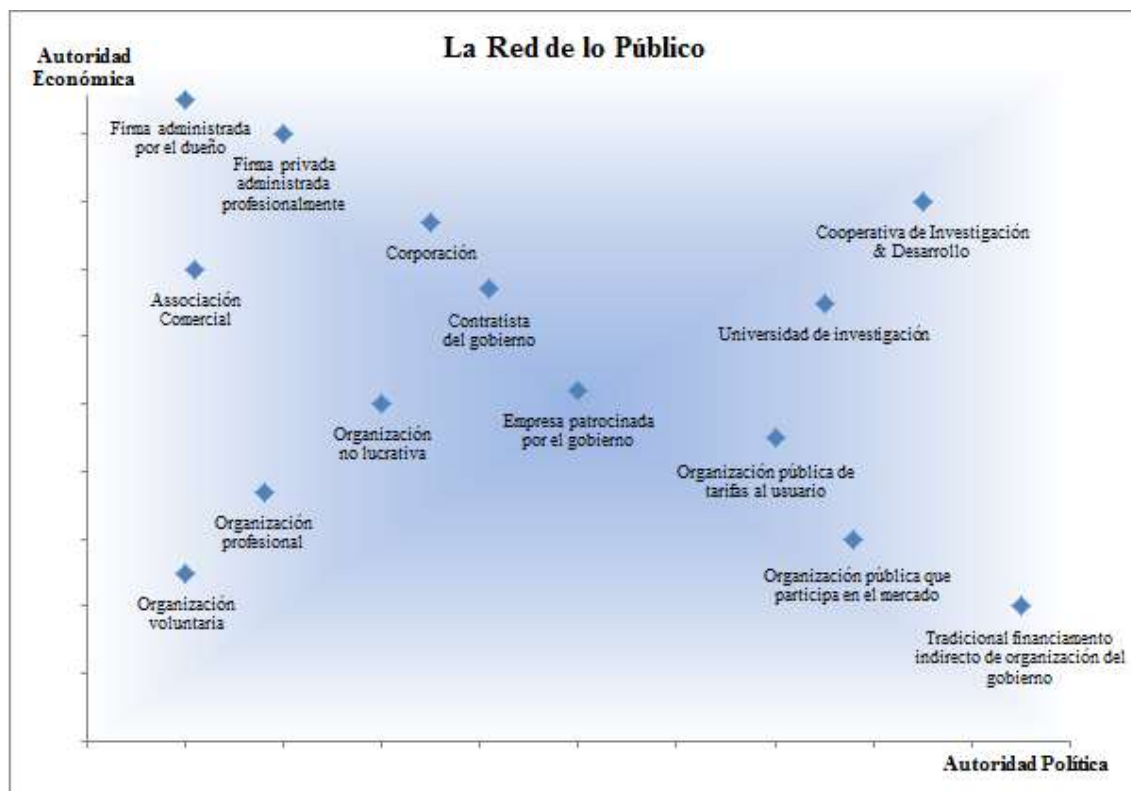
Fuente: Elaboración propia según Bozeman, (1998, pág. 128).

### 5.3.4. Visión multidimensional de lo público

Las organizaciones son todas públicas porque la autoridad política afecta al comportamiento y los procesos decisorios y ejecutivos de cualquier organización, ejerciendo influencia a través de las autoridades primaria, secundaria u otorgada terciaria. Esta es la teoría o visión del lo público de Bozeman (1998) que implica en primer lugar reconocer que lo público es función de la autoridad política; y segundo, que el carácter público se da en gradación y no de forma absoluta, pudiendo una misma organización ser más pública en determinados aspectos y menos en otros de su operación, pero que todas las organizaciones son de, una manera o de otra, más o menos, públicas.

Esta es la teoría multidimensional de lo público que *“supone que las organizaciones modernas, independientemente del sector o tipo, están influidas tanto por la autoridad política como por la económica, y ejercen de manera simbólica ambas formas de autoridad”* Bozeman (1998, pág. 130). Una organización en esta estructura teórica es pública en la medida que ejerce autoridad política o es restringida por esta; y es privada en la medida que ejerce autoridad económica o es restringida por esta.

Gráfico 5.1: La Red de lo público (Bozeman, 1998).



#### 5.4. Algunos casos de invasión del interés público por la esfera privada

---

En posesión de las herramientas teóricas de la nueva gobernanza público-privada y la concepción multidimensional de lo público, es interesante pensar sobre algunos casos ilustrativos en los que el interés público invade la esfera privada. Un caso notorio de un sector económico que tiene rasgos muy pronunciados de público, aportado por Bozeman (1998), es el de la industria aeroespacial estadounidense. Este es un sector industrial formado, mayoritariamente, por organizaciones privadas. Sin embargo, si se aplica la definición de público en los términos en los que la autoridad de estas corporaciones está subordinada, se observa que este es un sector en el que la autoridad política tiene una influencia transcendental y está directamente involucrada en los negocios de estas empresas. Un aspecto que directamente prueba la influencia de lo público en el sector y la subordinación a la autoridad política es el porcentaje de facturación de esta industria que proviene de contratos con gobiernos.

Bozeman (1998) con datos que se refieren a los años 80, época de la primera edición del libro (1987) *“Todas las organizaciones son públicas”*, demuestra que algunas empresas del sector aeroespacial y defensa llegan a depender hasta en un 99% de sus ingresos de contratos con gobiernos como General Dynamics. Incluso Boeing, líder del sector de la industria de la aviación comercial, contaba entonces con el 18% de sus ventas en contratos de defensa con gobiernos. Solo a título de ilustración, la dependencia del sector aeroespacial y defensa en la actualidad continúa siendo alta con el 54% de los ingresos en 2014 provenientes de contratos de defensa con gobiernos en todo el mundo<sup>148</sup>. Boeing en el bienio 2014/2015 contaba con 34 % y 31,6 %, respectivamente de sus ingresos provenientes de contratos en defensa, seguridad y espacial, a pesar de los recientes recortes en los gastos en defensa de los EE.UU., país de mayor presupuesto en gastos militares en el mundo<sup>149</sup>.

Así, según el criterio de la subordinación a autoridad política o económica, el sector aeroespacial y de defensa es un sector eminentemente público. Sea por la dependencia de la facturación de contratos gubernamentales u otras fuentes de financiación pública para el sector. O sea por esfuerzos en cooperación en investigación y desarrollo con gobiernos que en el pasado aportaron importantes avances científicos y tecnológicos

---

<sup>148</sup> Fuente de datos informe Deloitte “2015 Global aerospace and defense sector financial performance study: Growth slowing, profits improving”. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Manufacturing/gx-mnfg-a-and-d-financial-perf-study-2015.pdf>.

<sup>149</sup> Fuente de datos informe “10K” The Boeing Company, pág. 22. [http://s2.q4cdn.com/661678649/files/doc\\_financials/quarterly/2015/q4/4Q-10Q.pdf](http://s2.q4cdn.com/661678649/files/doc_financials/quarterly/2015/q4/4Q-10Q.pdf).

como el desafío lanzado por el presidente estadounidense John Kennedy en 1961 para poner un hombre en la Luna al final de la década de los 60 que intensificó la carrera espacial iniciada al final de la década anterior entre los EE.UU. y la antigua Unión Soviética.

Mazzucato (2013, pág. 89) hace una interesante reflexión sobre este período tratando de desmitificar el conflicto entre público y privado. El surgimiento de los computadores personales (PC), la tecnología móvil, internet y la mayoría de los aparatos electrónicos encontrados en el mercado actualmente, utilizan la tecnología de los circuitos integrados a base de silicio con gran capacidad de procesamiento y memoria que comenzaron su desarrollo en las décadas de 50/60. La migración de estas avanzadas tecnologías hacia aparatos cotidianos como smartphones y tabletas solo fue posible por la escala de producción propiciada por las compras de la Fuerza Aérea de los EE.UU. y de la NASA<sup>150</sup>. Como únicos consumidores de las primeras unidades de procesamiento basadas en circuitos integrados, los contratos de defensa impulsaron el desarrollo de los prototipos de la industria de procesadores y con esto introdujeron otros equipos complementarios y aparatos que, de otra manera, serían inaccesibles en mercados convencionales. Cada una de estas agencias gubernamentales desempeñó el papel de ayudar a reducir los costos drásticamente de los circuitos integrados y otras tecnologías en un espacio de pocos años, contribuyendo así decisivamente, no solo a impulsar la industria aeroespacial, sino también a crear toda una gama de nuevas industrias con desdoblamiento para toda la economía (*spillover effect*<sup>151</sup>).

Según lo expuesto, como afirma Bozeman (1998, pág. 50), “*lo público invade casi cualquier aspecto de los procesos de obtención de recursos en esta industria*”. Sin embargo, este carácter público no significa que todas las corporaciones de esta industria sean iguales en los intereses o estén sometidas a la misma influencia del sector público. En otros términos, todas las organizaciones en cuestión son públicas, pero esta subordinación y dependencia no se da de manera absoluta, en la dicotomía público-privado, pero sí, en matices de lo público, con unas más públicas que otras.

La industria aeroespacial y defensa es, sin lugar a duda, un caso especial, pero no es un caso singular. Muchas son las actividades económicas que están bajo la influencia de las claves de la autoridad política en diversos aspectos como el descrito en el esquema del

---

<sup>150</sup> National Aeronautics and Space Administration (NASA): agencia gubernamental independiente de los EE.UU. establecida en 1958 para la investigación y el desarrollo de vehículos y actividades para exploración del espacio dentro y fuera de la atmósfera terrestre. Fuente: Britannica Encyclopedia. <http://global.britannica.com/topic/NASA>.

<sup>151</sup> *Spillover effect*: “desbordamiento” de los efectos.

cuadro 5.1. ¿Qué decir de la presencia de la autoridad política y, por lo tanto, del interés público en las universidades privadas e institutos de tecnología e investigación? En muchos casos estas instituciones participan de un alto porcentaje en el reparto de fondos gubernamentales para investigación, sujetándose a regulación gubernamental similar a instituciones públicas de enseñanza e investigación. En este sentido es notorio el debate sobre el papel gubernamental desempeñado en el desarrollo científico y tecnológico y muchas son las evidencias de la complementariedad de la inversión pública y privada en investigación y desarrollo como el caso citado del marco tecnológico destapado por la carrera espacial.

El sector farmacéutico es un sector en el que esta complementariedad es discutida ampliamente por las implicaciones que la misma tiene para el desarrollo de nuevas medicinas y terapias con impacto en la provisión del bien público salud. Como apunta Toole (2007), las investigaciones con fondos públicos son vistas como un medio de proveer nuevas ideas para productos y procesos o de ayudar a las empresas privadas a subsanar problemas técnicos relacionados con proyectos existentes. En el caso de la industria farmacéutica las evidencias son de que tanto la investigación básica como la clínica patrocinada por recursos públicos complementan inversiones privadas en I+D.

Otro sector que es invadido por lo público en diferentes grados de acuerdo con el entorno institucional del país en que esté ubicado, es la asistencia sanitaria, incluídos los planes, seguros de salud privados y hospitales y otros servicios vinculados a la provisión de salud. Estos sectores se ven afectados por las políticas de salud en la medida que sufren restricciones por parte de las autoridades reguladoras, o les afecta la propia estructura del sistema sanitario. Ya se destacó en la discusión de la influencia de las instituciones un ejemplo ilustrativo de cómo aspectos ideológicos e idiosincráticos de la política estadounidense sobre conceptos difusos como la libertad afectan a las políticas públicas allí en comparación a otros entornos institucionales.

Hasta en EE.UU., donde impera la concepción de plena libertad de los agentes económicos en hacer elecciones libres de influencia indebida por parte del gobierno, en el sector salud, el interés público viene desempeñando un papel cada vez más activo en la regulación, e incluso en la propia formación del mercado de la asistencia a la salud. Antes restringidos a los programas Medicare-Medicaid (programas de asistencia a la salud a los ancianos y a las personas de baja renta, respectivamente), la invasión de lo público se institucionalizó y se fue expandiendo, después de una larga polémica y



contienda legislativa y en los tribunales, con la aprobación y consolidación del “*The Patient Protection y Affordable Care Act (ACA)*”<sup>152</sup>, conjunto de leyes, también conocido como “Obamacare” aprobadas en 2010 y confirmadas recientemente por el Tribunal Supremo estadounidense que autorizó la reforma del sistema de sanidad de los EE.UU.

El principal objetivo del “*Obamacare*” es dar acceso a cobertura sanitaria asequible, mejorando la calidad de la asistencia a la salud y de los seguros de salud, regulando la industria de aseguradoras de salud, y reduciendo la factura sanitaria en los EE.UU. En este sentido, el “*ACA*” ha invadido la esfera de lo privado para alcanzar las metas de salud pública propuestas. Incluso con un sistema sanitario, mayoritariamente controlado y operado por empresas privadas, en la ausencia de una sanidad pública universal, el gobierno estadounidense al establecer esta legislación y dar pleno efecto a las políticas públicas que contempla en el ámbito de la asistencia a la salud, promueve profundos cambios en el mercado y en el comportamiento y decisiones de las compañías del sector. El sector de planes y seguros de salud se ha convertido en más público con los cambios del “*The Patient Protection y Affordable Care Act*” de lo que era antes de 2010. Equivale a decir que hubo un desplazamiento en el sentido izquierda-derecha y descendiente en el gráfico 5.1 de la red de lo público. Y la gestión de los recursos para proveer y garantizar el bien público salud a la mayor parte de la población en los EE.UU. ha trascendido, todavía más, los límites de lo público y lo privado, en lo que se puede claramente llamar una concertación de una nueva gobernanza para este fin.

Esta iniciativa del gobierno estadounidense fue un intento de hacer el gobierno más ágil, flexible e innovador en la gestión de la salud ya que el 43% de la pesada factura de casi 3 billones de dólares de la sanidad en EE.UU. es costado por el sector público (Blumenthal, Abrams y Nuzum, 2015, pág. 2455). Intervenciones en el sector de la salud como esta se repiten en todo el mundo tratando de concertar soluciones que sean eficientes y menos costosas económicamente y que promuevan el acceso a una atención de salud de calidad.

Estas iniciativas corroboran la tesis apuntada en estudios recientes como el de Shadlen y Fonseca (2013) de que la acción gubernamental puede ser un catalizador de intervenciones que promuevan cambios estructurales en el sector, que a su vez, pueden hacer las políticas de salud pública más efectivas. El caso de la reforma legislativa que

---

<sup>152</sup> Fuente: Sitios webs del “Obama Care” (<http://obamacarefacts.com/obamacare-facts/>) y del U.S. Department of Health & Human Service ( <http://www.hhs.gov/healthcare/facts-and-features/key-features-of-aca/index.html>).

impulsó la producción de medicamentos genéricos en Brasil analizado en Shadlen y Fonseca (2013) y en Fonseca (2015) demuestra los efectos económicos de intervenciones gubernamentales en los mercados sobre los precios de las medicinas, la estructura de la competencia y, también, sobre el comportamiento de los agentes de salud e incluso sobre la demanda de medicinas por parte de los consumidores.

El caso brasileño en cuestión se convirtió en un referente mundial de gestión de salud pública por la polémica generada por la quiebra de las patentes de las medicinas que integran el cóctel del tratamiento contra el VIH<sup>153</sup> (SIDA). Sin embargo, el alcance de la intervención en el mercado de la concertación de políticas públicas llevado a cabo por las autoridades brasileñas fue mucho más amplio y profundo que la mera quiebra de patentes. Desde la 2ª mitad de los 90, el gobierno brasileño enfrentaba serias dificultades para cumplir la obligación de proveer medicinas en la gestión de la asistencia sanitaria universal vigente en el país (SUS)<sup>154</sup>. A esto contribuía tanto el peso de la factura farmacéutica en las finanzas públicas como la estabilidad y confiabilidad de la cadena de suministros. Este cuadro hizo que el gobierno actuara con la aprobación de una legislación específica que cambió el marco legal e institucional reformulando el sistema de patentes del país y promoviendo inversiones en laboratorios públicos que llevaron al final de los 2000 a que el país dispusiera de todo un marco de política industrial dedicado al sector farmacéutico.

Los cambios de legislación que, al principio, encontraron fuerte resistencia entre representantes del propio sector farmacéutico local, por las amenazas para las prácticas de contratación y producción, desde hacía mucho establecidas, y los costos e inversiones que implicaban el nuevo marco regulatorio, fueron paulatinamente siendo superadas por las autoridades. El gobierno brasileño no solo fue capaz de hacer cumplir el nuevo marco legal sino que logró construir una coalición con la industria en soporte a la nueva estrategia.

El camino que ha recorrido Brasil, que fue condicionado por la demanda traída por el compromiso de proveer asistencia sanitaria universal y las debilidades y deficiencias en la producción farmacéutica, acabó inspirando esfuerzos para la construcción de

---

<sup>153</sup> *Ibid.* nota al pie 81.

<sup>154</sup> Sistema único de salud (SUS) de Brasil creado con la promulgación de la Constitución Federal de 1988, convirtió en un derecho el acceso a la salud de todo ciudadano. El artículo 196 de la C.F. asegura que: “*A saúde é um direito de todos e um dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para a sua promoção, proteção e recuperação*” (Brasil, Constituição 1988, pág. 142). Traducción del autor: “*La salud es un derecho de todos y un deber del Estado, garantizado mediante políticas sociales y económicas que visan la reducción del riesgo de enfermedades y de otros agravamientos y al acceso universal y igualitario a las acciones y servicios para su promoción, protección y recuperación.*”

capacidades para garantizar la provisión de medicinas para el sector público. Por consiguiente, la intervención en el sector por parte del gobierno, con la nueva regulación, la inversión directa y financiación al sector por parte del BNDES<sup>155</sup>, promovieron cambios en la estructura del mercado de medicinas con la introducción de la categoría de bioequivalentes (genéricos) y en el propio comportamiento de los agentes de la industria en una postura colaborativa. El sector farmacéutico en los términos del presente análisis en una concertación con el sector público se ha hecho más público dada la meta de proporcionar acceso a medicinas a la gran mayoría de la población. Según Streeck (1997), marcos regulatorios como el efectuado en Brasil para fomentar la innovación y mejorar el desempeño, acaban, por fin, siendo reconocidos y apoyados por los propios actores que se opusieron a su implementación original. Serían estas las “*restricciones benéficas*”, capaces de educar el capitalismo en el sentido de ser más sensible al entorno económico, social y ambiental.

De todo lo expuesto en esta sección, se refuerza la concepción de lo público y las dimensiones de autoridad a la cual las organizaciones se encuentran subordinadas, que se configuran como instrumental de análisis de suma importancia para un adecuado entendimiento de la gobernanza privada y las interrelaciones con la gobernanza pública, especialmente en sectores fuertemente regulados en función del interés público involucrado en los bienes y/o los servicios que suministran.

La industria farmacéutica es un sector en el que lo público claramente ejerce un papel capital por la dimensión ética del negocio de desarrollar, producir y distribuir medicamentos dada sus implicaciones para la salud pública y la sostenibilidad de las políticas de bienestar social relacionados con la accesibilidad de los medicamentos. En este sentido, en la contrastación empírica de este trabajo el marco teórico de la nueva gobernanza público-privada y la concepción de “*todas las organizaciones son públicas*” serán utilizados como herramientas de análisis para analizar los conflictos entre las dimensiones públicas y privadas que emergen de la implementación de estrategias de negocio de corporaciones que validan la acumulación de ganancias frente a intereses y objetivos de carácter social y humanitario representados por gobiernos nacionales, organizaciones supranacionales y no gubernamentales.

---

<sup>155</sup> Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES) es la banca pública de fomento brasileña que apoya proyectos de inversión para el desarrollo en sectores considerados estratégicos social y económicamente.

## **5.5. Cómo la nueva gobernanza involucra la responsabilidad social**

---

Finalizando el análisis de la nueva gobernanza público-privada para los fines de esta investigación cabe enlazar los conceptos aquí discutidos y, especialmente, la dimensión de lo público en la concepción de RSC del capitalismo contemporáneo dados sus preceptos y condicionantes. Lo que significa ser responsable social y ambientalmente en tiempos de disolución o incluso confusión entre lo público y lo privado.

En primer lugar, después de todo el largo marco teórico desarrollado en este trabajo ha de destacarse que los conceptos de RSC y sostenibilidad que se comparten aquí son mucho más amplios e integrados que acciones de naturaleza filantrópica llevadas a cabo por corporaciones en el día a día de sus operaciones. También, se oponen a los conceptos de RSC como estrategia corporativa de subrayar las acciones socialmente responsables como catalizadora del bien común, pero que subliminalmente mantiene las estructuras de poder inalteradas extendiendo su influencia y poder decisorio para áreas no relacionadas con los negocios que acaban por convertir los ejecutivos de las corporaciones en benevolentes dictadores como califica Johnson (1958) citado por Banerjee (2007, pág. 6).

El desafío de lo que se puede llamar una genuína RSC y sostenibilidad solo se puede enfrentar mediante la concertación de esfuerzos que van mucho más allá de la capacidad del sector privado tomado aisladamente. Y es exactamente en este contexto de complejidad y de limitaciones de acciones individuales en la esfera privada, por más capacitadas y bien intencionadas que sean, en el que la RSC se ha convertido en un campo de estudio especialmente pródigo en ejemplos prácticos de una nueva forma de gobernanza público-privada.

Para Steurer (2011) la nueva gobernanza y la RSC son conceptos complementarios que fundamentalmente redefinen el papel del sector público y privado en direcciones similares. La responsabilidad corporativa es definida como la forma en que las empresas manejan los procesos de negocios incorporando las oportunidades y riesgos de los preceptos del desarrollo sostenible económico, social y ambiental para producir un impacto general positivo para la sociedad. Por su complejidad, el carácter multidisciplinar de la materia y, principalmente, por sus dimensiones, que sobrepasan las fronteras de las naciones, involucrando diferentes intereses de múltiples stakeholders en diferentes perspectivas, el fomento de las acciones sostenibles es, fundamentalmente,

una construcción social de varios actores con los gobiernos desempeñando el papel de facilitador y creador de las condiciones necesarias para el florecimiento de las prácticas responsables y sostenibles. Los estados han percibido el potencial de la RSC como herramienta en términos de desarrollo de políticas públicas de promoción y fomento del bienestar y del interés público en general. Por consiguiente, este concepto que ha surgido en el ámbito de los negocios privados viene siendo paulatinamente enlazado por los Estados y los gobiernos.

En este sentido, en temas relacionados a RSC, se hace necesario el establecimiento de nuevas formas de cooperación y de acción entre los actores de la sociedad civil y los gobiernos constituidos, diferentes del modelo jerárquico de gobernantes y gobernados de manera que se superen los obstáculos y se encuentren nuevos caminos y soluciones. Sería una especie de gobierno interactivo (Kooiman *et al*, 2008, p.1): “...*the interactive governance perspective proceeds from the assumption that societies are governed by a combination of governing efforts. These governing mixes are ‘answers’ to ever growing societal diversity, dynamics and complexity, and responses to major societal issues such as poverties and climate change*”<sup>156</sup>.

Como Steurer (2010, 2011) afirma, los gobiernos deben facilitar la RSC a través de una variedad de “*soft*”, “*non-binding*”, y algunas veces políticas asociativas. Las políticas públicas en RSC no son solo características de un estado nación débil que tiene creciente dificultad para desempeñar su papel de regulación, especialmente en lo tocante a los negocios globales, a través de los medios tradicionales, son expresión de un nuevo orden que se volvió oportuno dada la creciente complejidad de la sociedad.

Wagner (1985) en los primeros pasos de la RSC ponía en relieve la idea de que ya que las corporaciones habían sido criticadas durante más de un siglo por irregularidades en relación al medio ambiente, quizá era llegada la hora de imaginar la sostenibilidad, y la RSC, como “*un bien público al revés que un mal corporativo*”. En esta línea de razonamiento, la idea de lo público figura como destino final de las concepciones más amplias del todo lo que implica ser responsable. Como destaca Vogel (2005) la regulación civil frecuentemente está relacionada con el gobierno y la elaboración de políticas públicas, con uno contribuyendo en el otro y viceversa. De la evolución desde el gobierno que controla, a través del imperio de las leyes, a la regulación civil que ha

---

<sup>156</sup> Traducción del autor: “*la perspectiva de gobernanza interactiva viene de la premisa que las sociedades son gobernadas por una combinación de esfuerzos de gobierno. Esta mezcla de actos de gobierno son ‘respuestas’ para la creciente diversidad, dinámica y complejidad social, y responde a cuestiones sociales como la pobreza y el cambio climático.*”

avanzado en iniciativas de autorregulación para amoldar el comportamiento de las corporaciones. Y de la regulación civil de vuelta hacia los gobiernos que ven su papel reconfigurado como parte de la ecuación al facilitar la institucionalización de estos procesos y el cumplimiento de los nuevos estándares de comportamiento corporativo en colaboración con otros actores relevantes de la sociedad civil. Es lo que Levi-Faur (2005, pág. 14) define como “*capitalismo regulador*” en que las relaciones entre Estado y mercado se dan como si estuvieran en un condominio. “*The state is embedded in the economic and social order; any change in the state is expected to be reflected in the economy and the society, and viceversa*”<sup>157</sup>.

La regulación referida por Vogel (2005), Levi-Faur (2005), Van Apeldoorn, Overbeek y Nölke (2007), que está intrínsecamente enlazada con la idea de RSC, es la regulación definida por estos últimos como “*(...) all forms of formal and informal rule making pertaining to some collective (nations, groups, sectors) where those rules are either binding to the members of that collective or at least significantly constrain their behaviour*”<sup>158</sup>. (Van Apeldoorn et al, 2007, pág. 5). Concepto similar al defendido por Bozeman (1998) de la autoridad política que restringe la acción de una determinada organización en la definición de las dimensiones de lo público.

Esta regulación contempla tanto la regulación pública, definida como una de las tres palancas de poder del Estado junto a las políticas fiscales y monetarias, de crítica importancia al conformar el bienestar de economías y sociedades (OCDE, 2010, pág. 5); como la regulación privada (autorregulación), lo que refleja el crecimiento en relevo de lo que se pasó a denominar autoridad privada en los entornos de la economía política.

Ilustrando este contexto institucional de gobierno en red y de la colaboración cruzada público-privada en el ámbito de la RSC, Vogel (2005, pág. 166) destaca varias iniciativas de esta vía de dos sentidos de la regulación entre gobierno y la sociedad civil. Entre ellas están algunas prácticas que se vienen institucionalizando en las últimas décadas como los códigos de conducta y prácticas laborales basados en el Convenio Básico de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Así como, los códigos corporativos y sectoriales que se refieren a la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Declaración Tripartita de los Principios Concernientes a Empresas

---

<sup>157</sup> Traducción del autor: “El estado está integrado por lo económico y el orden social; cualquier cambio en el estado se espera que se refleje en la economía y la sociedad, y viceversa.”

<sup>158</sup> Traducción del autor: “todas las formas de formulación de reglas, formales o informales, referentes algún ente colectivo (nación, grupo y sector), en que dichas reglas son vinculantes para los miembros de estas colectividades o por lo menos restringen significativamente su comportamiento”.

Multinacionales y Derechos Humanos. Otra fuente de influencia y legitimidad de los códigos de principios son las directivas de la OCDE en referencia a compañías multinacionales. Y el UN Global Compact<sup>159</sup> creado por las Naciones Unidas y los estándares desarrollados por IFC World Bank<sup>160</sup> que fueron las bases de los Principios del Ecuador<sup>161</sup>.

Aparte de las organizaciones no gubernamentales y multilaterales, los propios gobiernos están presentes en la construcción del marco de gobernanza público-privada relativo a RSC. Las iniciativas como el *Apparel Industry Partnership*<sup>162</sup> patrocinada por el gobierno EE.UU. en la administración Bill Clinton (1996); la creación del *Ethical Trading Initiatives*, alianza de corporaciones, sindicatos y ONG, que busca mejorar los estándares laborales en países en desarrollo, contó con la contribución instrumental del gobierno británico en su incorporación. Y muchas otras iniciativas, que procuran estimular la participación voluntaria de corporaciones fueron impulsadas originalmente por los gobiernos estadounidense y británico. En Europa no se puede dejar de mencionar el “*Green Book*” que fue concebido para lanzar un amplio debate de cómo la Unión Europea podría promover la RSC entre los países miembros e internacionalmente, especialmente, en cómo explotar al máximo las experiencias existentes para alentar innovadoras prácticas, traer mayor transparencia e incrementar la confianza en las evaluaciones y validaciones. Y para todo esto, sugiere un abordaje basado en profundizar las alianzas donde todos los actores tienen un papel preeminente (Commission of European Communities, 2001a).

## 5.6. Políticas públicas y campos de actuación en la RSC

---

El enlace del interés público con la RSC se completa con una caracterización sistemática de los instrumentos de políticas públicas y los campos de actuación en los cuales los gobiernos actúan para la formulación y ejecución de sus políticas relacionadas con el desarrollo responsable. En esta tarea de sistematización, Steurer

---

<sup>159</sup> *Ibid.* nota al pie 145.

<sup>160</sup> IFC es una organización miembro del Grupo del Banco Mundial que se destaca como la principal institución internacional de desarrollo que centra su labor exclusivamente en el sector privado de los países en desarrollo. Fuente: <http://www.ifc.org/>.

<sup>161</sup> “Los Principios del Ecuador” es un marco de gestión de riesgo, adoptado por instituciones financieras, para determinar, evaluar y gestionar riesgo ambiental y social de proyectos. Fuente: <http://www.equator-principles.com/>.

<sup>162</sup> El Apparel Industry Partnership (AIP) fue iniciado en agosto de 1996, después de que el Presidente Bill Clinton reuniera a líderes de la industria de accesorios y calzados, sindicatos, grupos de consumidores y organizaciones no gubernamentales de los derechos humanos en la Casa Branca para trabajar juntos en los EE.UU. y en el extranjero en el sentido de garantizar que productos fueran manufacturados bajo condiciones humanas de trabajo y para promover el *disclosure* de estas informaciones para los consumidores. La alianza adoptó un código de conducta definiendo estándares y condiciones decentes y humanas mínimas, y principios para el monitoreo, en abril de 1997. Tras negociaciones ulteriores, la alianza también anunció en noviembre de 1998 que trabajaría para establecer el “Fair Labor Association” (FLA), una asociación sin ánimo de lucro, para desarrollar un sistema de monitoreo externo independiente y mecanismos apropiados de educación del consumidor (Bobrowsky, 1999, pág. 2).

(2010) toma Europa como la referencia internacional en materia de gestión de la RSC, pero más aún, por los esfuerzos de institucionalización para integrar mejor las preocupaciones sociales y ambientales a la rutina de los negocios. Esto en cooperación con la administración pública en la construcción de todo un marco de políticas públicas comunitarias que refuerza y expande las instituciones de los estados miembros en términos de interés público y calidad de vida en “*un rico espacio de políticas e instituciones sociales y regulatorias*” (Majore, 1993, pág. 168).

El mismo Majore (2002, pág. 335) destaca el papel que la Comunidad Europea tiene al enfrentar la creciente complejidad política, económica y social de la integración, a través de la institucionalización de un sistema de discusión y formulación de políticas públicas que explícitamente asigna un papel autónomo a un “*estado regulador*”. Este ente regulador actúa como un “*cuarto poder*”, según definición de la OCDE citada anteriormente, que destaca por la singularidad y unidad subyacente del proceso regulatorio, así como, la importancia del moderno proceso de gobernanza.

Los instrumentos de políticas públicas son herramientas de gobernanza que representan los medios y métodos por los cuales los gobiernos ejecutan sus políticas. En este sentido, Steurer (2010, 2011) propone una categorización construida a partir del estándar clásico de tipología de políticas encontradas en el campo de estudio de la administración pública, vinculante y no impositiva. Las primeras categorías son los instrumentos de políticas informacionales, económicos y legales. Y las devoluciones son aquellos instrumentos que se han institucionalizados en el ámbito de la moderna gobernanza en el que la cooperación y la innovación son rasgos distintivos. A continuación están enumeradas las 5 categorías y sus definiciones, según la propuesta de Steurer (2010, 2011):

- ***Instrumentos legales*** que prescriben las elecciones deseadas y acciones a través del uso de la legislación estatal. El razonamiento es respecto a la jerárquica y los poderes constituidos (autoridad). Ejemplos, todos típicos del modo jerárquico de gobernanza como las leyes, directivas y reglamentos;
- ***Instrumentos económicos financieros*** basados en los recursos de la autoridad fiscal y el tesoro público. El razonamiento es influir en el comportamiento a través de incentivos financieros y fuerzas de mercado. Combinan los modos de gobernanza



jerárquicos y de mercado. Ejemplos: impuestos, tasas, abatimientos fiscales, subsidios, subvenciones y premios;

- ***Instrumentos informativos*** basados en los recursos de conocimiento. Construcción moral o de percepción factual, normalmente, elaboradas para subrayar opciones, directrices que se desean obtener de un cierto grupo, a través de entrenamiento, sitios web informativos y otras modernas herramientas de comunicación de masas.
- ***Instrumentos de asociación / colaboración***, típicos en general de la narrativa de la nueva gobernanza pública. Son contruídos bajo el razonamiento de la regulación compartida, asumiendo que actores independientes tienen interés en evitar una regulación convencional a través del intercambio de recursos complementarios. Ejemplos: asociaciones público-privado y fórum de stakeholders.
- ***Instrumentos híbridos*** que combinan dos o más de los instrumentos arriba mencionados. Entre las políticas híbridas de RSC están las plataformas/centros y estrategias de la RSC, todos coordinando una serie de otros instrumentos y actores.

Y los campos de actuación en los cuales se da la formulación de políticas públicas relacionadas a la RSC, en la categorización propuesta por Steurer (2010, 2011), son cuatro, como se ve a continuación:

- ***Concienciación y construcción de capacidades para la RSC***: Debido al carácter, preferentemente, voluntario de la RSC, la implementación del concepto depende, esencialmente, de cómo se perciben las preocupaciones sociales y ambientales entre las compañías y sus *stakeholders*. Así, una importante actividad de los gobiernos es elevar los niveles de concienciación relacionados con la RSC y construir las capacidades para implementar entre ambos grupos. Programas de voluntarios / acuerdos con la participación de órganos de gobierno pueden ser considerados como construcción de capacidad en RSC.
- ***Mejora de los niveles de disclosure y transparencia***: Informaciones económicas y evaluaciones confiables de los impactos sociales y ambientales son prerequisite para inversionistas, reguladores, empleados y clientes (incluyendo compradores públicos) para favorecer aquellos que llevan la RSC seriamente. El gobierno puede

desempeñar un papel clave en la mejora de la calidad y disseminación de los informes en RSC y otras formas de divulgación.

- **Facilitar inversiones socialmente responsables (ISR):** Al ponderar en las decisiones de inversiones los aspectos económicos, sociales, ambientales y/u otro criterio de naturaleza ética, las ISR contemplan las preocupaciones de los *stakeholders* y los intereses de los accionistas. Fomentar las ISR ayuda a consolidar la perspectiva de la RSC en el funcionamiento del capitalismo de los accionistas.
- **Liderar con el ejemplo:** Los gobiernos pueden y deben liderar predicando con el ejemplo (“*walk the talk*”) y proveer incentivos para la RSC aplicando los principios y prácticas de la responsabilidad social en sus dominios, como en la contratación pública o a través de inversiones de fondos públicos en proyectos socialmente responsables.

Como los cinco tipos de instrumentos de políticas públicas pueden ser empleados en los cuatro campos de acciones, las políticas públicas en RSC pueden ser catalogadas en una matriz de tipología como la representada en el cuadro 5.2 que resume la propuesta de sistematización de Steurer (2010, 2011).

### **5.7. Redefinir la responsabilidad social a través de la colaboración público-privada**

---

Al final de esta discusión sobre el papel del Estado en la promoción del interés público y el bien común y la influencia de este sobre el comportamiento de los agentes económicos, especialmente de las corporaciones, no se puede dejar de reconocer la naturaleza controvertida del tema. La noción de público, la concepción de lo que es público en una realidad todavía, y sería más apropiado decir, cada vez más influenciada por el “*pensamiento único*” de una visión de Estado que se curva ante la lógica de los mercados, pretendiendo en la medida de lo posible reemplazar a los ciudadanos por clientes. En este contexto, las ideas de la nueva gestión pública y de la moderna gobernanza público-privada han evolucionado a partir del malestar con las tradicionales instituciones de gobierno. La percepción de que los tradicionales instrumentos de gobierno se habían quedado obsoletos en una especie de crisis de la democracia que todavía sigue con desdoblamientos que impactan la vida en sociedad, en particular, en la capacidad de promover el interés general / bien común de manera sostenible económica, social y ambientalmente.

Incluso ante de la polémica, una cosa es clara, ya sea dejando que los agentes económicos actúen voluntariamente o legalmente vinculando estos en beneficio del interés público, el Estado, a través de las administraciones públicas, continúa siendo esencial para mejorar los estándares de comportamiento corporativo. Como un informe sobre el papel del sector público en la RSC del World Bank reconoce para la realización de los objetivos del desarrollo responsable y sostenible no es suficiente solo “ilustración” voluntaria e interesada por parte de los negocios:

*“Without that capacity or the necessary attention to fundamental citizens’ rights, businesses face substantial difficulties in finding and maintaining appropriate boundaries for their interventions, and they may find themselves pressured into activities that are beyond their core competence and represent a financial drain on business rather than a sensible CSR investment. Though CSR may still be usefull in these circumstances – particularly when it reflects business’s core competences – the voluntary CSR practices of private enterprises are not and cannot be an effective substitute for good governance.” (Ward 2004, pág. 7)<sup>163</sup>.*

Sin embargo, a pesar de las evidencias que piden una postura multidisciplinar del tema, como destaca Vogel (2005, pág. 171), mucha literatura en RSC, simplemente, ignora la importancia del gobierno como si este fuera un sistema operativo obsoleto y disfuncional listo para ser reemplazado por nuevas formas de promoción de la civilización. Al criticar, minimizar, o incluso ignorar, el papel del sector público, por sus vicios y fallos, estos abordajes no comprenden que la RSC quizá sea un concepto que se vuelva innecesario, o irrelevante, cuando se tenga un gobierno fuerte libre de corrupción, con prioridades claramente definidas dentro del estado democrático y de derecho y que cuente con una burocracia eficiente y transparente<sup>164</sup>.

Vogel (2005) aboga por una redefinición de la responsabilidad en un sentido amplio del impacto sobre el marco de lo público. Las corporaciones deberían ir más allá de la conformidad; y buscar influenciar la formulación de políticas públicas trabajando en colaboración con las autoridades. No solo en la dimensión limitada y estricta de sus intereses, sino tratando de elevar los estándares y prácticas relacionadas a derechos de la

---

<sup>163</sup> Traducción del autor: “Sin la capacidad o la necesaria atención a los derechos fundamentales de ciudadanía, los negocios enfrentan sustanciales dificultades en encontrar y mantener límites apropiados y fronteras para sus intervenciones, y pueden verse presionados inmersos en actividades que extrapolan su competencia principal y representan un sumidero financiero para los negocios que una sensata inversión en RSC. Aunque la RSC pueda todavía ser útil en estas circunstancias – particularmente, cuando esté relacionada a las competencias principales del negocio – las prácticas voluntarias de RSC no son y no pueden ser un efectivo reemplazo para la buena gobernanza.”

<sup>164</sup> Referencia a la declaración de Raul V. Angeles, Comisión de Inversiones, Filipinas, en la Conferencia en Políticas Públicas de la RSC, Washington D.C., Octubre, 2003. en Ward, H. 2004, pág. 7.

ciudadanía. Serían las “*restricciones benéficas*” en términos de Streeck (1997). Ser solo el ejemplo no basta.

Todavía no son muchas las corporaciones que actúan de esta manera, sea por las limitaciones impuestas por los intereses financieros de corto y medio plazo o por posiciones político-ideológicas. Sin embargo, no hay forma de concebir una real y efectiva responsabilidad corporativa sin esta implicación con lo público. Hay que impulsar tanto la regulación civil “*soft*” como la regulación gubernamental “*hard*”. Como afirma Vogel (2005, pág. 173), ambas son fuerzas legítimas en la búsqueda del bienestar público, siendo que la primera refleja la importancia y potencial del mercado de virtudes *ilustrado* de la RSC y la segunda reconoce sus limitaciones.

**Tabla 5.2:** Campos de actuación e instrumentos de políticas públicas en el ámbito de la RSC: una matriz de tipología

Instrumento de políticas	Campo de actuación				
		1. Concienciación y construcción de capacidades para RSC	2. Mejora de los niveles de disclosure y transparencia	3. Facilitar inversiones socialmente responsables (ISR)	4. Liderar con el ejemplo <ul style="list-style-type: none"><li>• Contratación pública</li><li>• Aplicar ISR</li><li>• Aplicar herramientas gestión de RSC</li></ul>
	a. Legales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actos o instrumento jurídico / constitucional que indican compromiso con la RSC</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leyes s/ informes RSC</li><li>• Leyes <i>disclosure</i> para fondos pensión</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leyes vedando ciertas inversiones</li><li>• Leyes / reglamentos sobre ISR en fondos de pensión</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leyes habilitando SPP/GPP<sup>165</sup></li><li>• Leyes sobre ISR en fondos gubernamentales</li></ul>
	b. Económico financieros	<ul style="list-style-type: none"><li>• Subsidios / subvenciones / créditos exportación relacionados a las actividades de RSC</li><li>• Exenciones fiscales para acciones filantrópicas o donativos vía nómina para organizaciones sociedad civil</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Premios para informes de RSC</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incentivos fiscales para ahorradores e inversionistas</li><li>• Subsidios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• (Indirectamente, a través de iniciativas que dan incentivo para la RSC)</li></ul>
	c. Informativas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investigación y actividades de formación (conferencias, seminarios y entrenamiento)</li><li>• Fuentes información (folletos, websites, social networks, e informes estudio)</li><li>• Guías y códigos conducta</li><li>• Campañas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Guías s/ informes RSC</li><li>• Información s/ informes RSC</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informaciones s/ ISR (brochuras y websites)</li><li>• Guías de ISR y estándares</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proveer información s/ ISR y SPP, etc. para agencias gubernamentales (guías, folletos y websites)</li><li>• Publicar informe Responsabilidad Social de órganos gobierno.</li></ul>
	d. Asociación / colaboración	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redes y partenariados (estratégico o benéficos)</li><li>• Acuerdos voluntarios / negociados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Puntos contacto RSC</li><li>• Forum <i>multi-stakeholder</i> (ej. GRI)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redes y partenariados en ISR</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Red de compradores públicos</li></ul>
	e. Híbridos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Centros, plataformas, punto de contacto y programas para RSC (informativa y colaboración)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rótulo producto o compañía (informativa y económico)</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Planes acción s/ SPP/GPP</li><li>• Planes acción SR en gobierno (todos instrumentos)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Iniciativas <i>multi-stakeholder</i>, incluyendo el (co) desarrollo de herramientas de gestión y reporte (EMAS<sup>166</sup>, ISO26000 y GRI), (informativa, colaboración, y/o económico)</li><li>• Premios RSC y “nombrar-y-avergonzar” con listas negras (informativa y económico)</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Fondos pensión aplicando y promoviendo ISR (colaboración, informativa, y económico)</li></ul>			
Coordinación políticas de RSC, ej. con estrategias de gobierno y planes de acción					

Fuente: Elaboración propia basada en el artículo de Steurer, 2010, pág. 10.

<sup>165</sup> SPP: *Sustainable public procurement* (contratación pública sostenible) / GPP: *Green public procurement* (contratación pública verde).

<sup>166</sup> EMAS: *Eco-management and Audit Scheme* (Gestión del ecosistema y esquema de auditoría)

## **CAPÍTULO 6**

## 6. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL SECTOR FARMACÉUTICO

### 6.1. Contexto y condicionantes

---

Dice la sabiduría popular que “la lengua no miente lo que el corazón siente”. Así le sucedió al CEO de Bayer, Marijn Dekkers, que al inicio de 2014 hizo el siguiente comentario sobre el pleito judicial que su empresa mantenía contra el gobierno de India que en una decisión controvertida no respetó las patentes de algunos fármacos vitales para el tratamiento de cánceres de hígado y riñones: *“Nosotros no desarrollamos este medicamento para el mercado indio, lo hemos desarrollado para los pacientes occidentales que pueden permitírselo.”* (El Mundo, 2014).

El citado CEO, presionado por periodistas en una entrevista, quizá cometiera el fallo de no ser políticamente correcto, especialmente para alguien en su posición, en un mundo lleno de contradicciones, lo que provocó su pronta retractación pública, tras la repercusión negativa de su declaración, al afirmar que Bayer como compañía quiere y trabaja para *“mejorar la salud y calidad de vida de las personas independientemente de su origen y renta”*. Excluyendo la idiosincrasia del caso en concreto, este episodio ilustra los desafíos que se le plantean a una organización en el reto de ser competitiva a ojos de los mercados financieros y al mismo tiempo realizar su objetivo social de manera que sea considerada responsable económica, social y ambientalmente.

Las declaraciones de Marijn Dekkers y, en especial, las reacciones y la repercusión que tuvieron en los medios y su impacto en la opinión pública, no fueron fruto únicamente de un infortunio o de un malentendido de relaciones públicas. Reflejan a un nivel más profundo toda la complejidad expuesta en esta tesis sobre gobierno corporativo y lo que sería una gestión responsable. No la responsabilidad social de importantes acciones sociales y el apoyo a la filantropía y la movilización social, a través del voluntariado, sino la responsabilidad social y la sostenibilidad de la organización en el desarrollo de las actividades propias de su modelo de negocio. ¿Cómo navegar en el mar de contradicciones y obstáculos que surgen a diario en el camino de las organizaciones interpuestos por la propia mecánica de los mercados financieros y hacer efectiva una estrategia corporativa generadora de valor a los accionistas y al mismo tiempo marcada por una actuación de un custodio fiel y respetuoso con los intereses de las partes interesadas o que se ven de alguna manera afectadas por la gestión?

El desarrollo responsable y las limitaciones de los modelos de gobierno corporativo es una problemática para la cual no hay una respuesta tan simple como hacían creer las antiguas concepciones reduccionistas o mecanicistas y el modelo analítico de pensamiento en los términos apuntados por Ackoff (1974). Mucho menos está libre de los sesgos de carácter ideológico que acaban por oscurecer el debate para la construcción de posibles soluciones. Lo que es cierto es que hay que buscar una solución sistémica no tratando las partes por separado sino como componentes de un problema mayor. Es bajo la luz de este abordaje sistémico que el presente trabajo trata de discutir el comportamiento responsable de corporaciones y sus prácticas de responsabilidad social y la articulación de la gobernación privada con los demás agentes de la sociedad civil en diferentes marcos institucionales. Y dentro del ámbito de investigación propuesto un sector en particular se muestra de especial interés: el sector farmacéutico.

Las razones para la elección de este sector son varias. Sin embargo, vale recalcar la dimensión ética y casi pública del negocio al desarrollar, producir y distribuir medicamentos, por sus obvias implicaciones para la sanidad pública. En este sentido, los dilemas y las contradicciones a los que se enfrentan las organizaciones del sector farmacéutico son un campo interesante de investigación, si no para probar las hipótesis de Bozeman (1998) de que todas las organizaciones son públicas en mayor o menor grado de acuerdo a las dimensiones de autoridad a las cuales están subordinadas (económica o política), por lo menos para reforzar esta visión de la importancia de la relación pública-privada. Una organización es pública siempre que ejerza o sea restringida por autoridad pública; o es privada si ejerce o sufre restricciones por autoridad económica. Y sin duda, el marco de actuación de las farmacéuticas está caracterizado por esta dicotomía en el posicionamiento de las empresas que tienen un componente público, ante el hecho de ser organizaciones empresariales que deben generar valor a los accionistas.

Después de la revisión teórica emprendida hasta este punto serán presentadas la formulación teórica y las hipótesis sobre la RSC y los entornos institucionales teniendo como telón de fondo el sector farmacéutico y la estrategia y prácticas de corporaciones en este mercado. Antes de avanzar en la formulación teórica y consideraciones de naturaleza metodológica, es necesario proceder a realizar un breve análisis de la estructura del sector farmacéutico global, español y brasileño, como preámbulo que



contextualizará la formulación teórica y las hipótesis que serán discutidas a continuación.

## 6.2. Breve perspectiva del mercado farmacéutico

---

### *Global*

El mercado farmacéutico relevante para la presente investigación es el mercado referente a los fármacos “éticos” vendidos bajo prescripción, excluyendo las medicinas de consumo comercializadas directamente al consumidor (OTC<sup>167</sup>, *over the counter*) y las medicinas para animales, conforme a la definición constante en el informe “*MarketLine Industry Profile - Global Pharmaceuticals*”.

Este mercado, según el informe *MarketLine* (Informa, 2014) alcanzó un total de ingresos globales de US\$808,1 mil millones en el año de 2013 presentando una moderada tasa anual compuesta de crecimiento (CAGR<sup>168</sup>) de 4% en los años que siguieron a la crisis financiera internacional (2009-2013).

Estos datos de crecimiento consolidados esconden realidades muy distintas entre las macrorregiones globales. Mientras en Europa el mercado sufrió con las políticas de austeridad y las medidas de restricción de acceso y reducción de la factura farmacéutica, con un crecimiento de apenas el 0,4%, los mercados de Asiático-Pacífico crecieron de manera vigorosa a un CAGR de 8,4%. Así como los mercados latinoamericanos que fueron testigos de rápidos cambios en los últimos años, con el crecimiento de la demanda en función del envejecimiento poblacional, la incidencia cada vez más frecuente de las molestias crónicas y de la mejora del poder adquisitivo (McKinsey & Company, 2011) e de los indicadores sociales en algunas geografías. Entre ellas destaca América Latina que representan cerca de 7% de los gastos globales en medicamentos (Aitken, 2014). En los EE.UU., con los impactos traídos por los cambios en las políticas de sanidad pública (*U.S. Patient Protection y Affordable Care Act*<sup>169</sup>) que prevén reducir el número de personas sin cobertura sanitaria y la factura general de los gastos

---

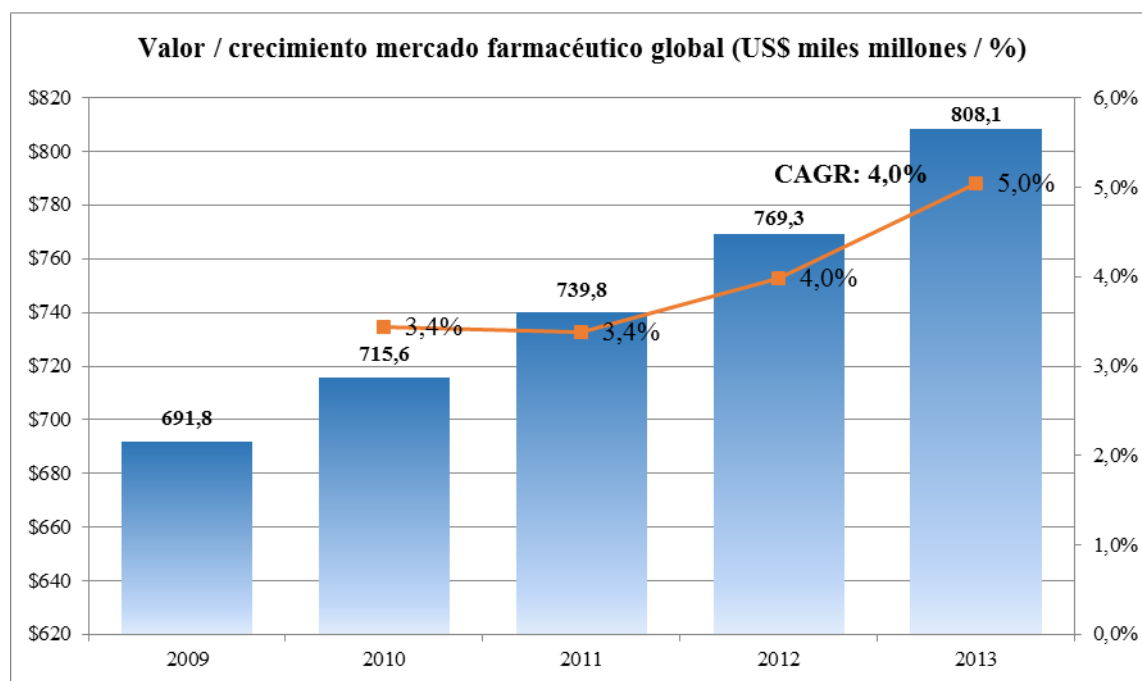
<sup>167</sup> Over the Counter, OTC, por sus siglas en inglés, son los medicamentos de venta libre, también llamados medicamentos de venta directa o medicamento sin prescripción. Son aquellos que no requiere una prescripción o receta médica para su adquisición. Se trata de una categoría de medicamentos producidos, distribuidos y vendidos a los consumidores/usuarios para que los utilicen por iniciativa propia.

<sup>168</sup> CAGR: Acrónimo en inglés para *Compound Annual Growth Rate*.

<sup>169</sup> “*The Patient Protection y Affordable Care Act*”, conjunto de leyes, también conocido como “ObamaCare” aprobadas en 2010 y confirmadas recientemente por la Suprema Corte estadounidense, que visa reformar el sistema de sanidad de los EE.UU. El principal objetivo del “*ObamaCare*” es proveer acceso a cobertura sanitaria asequible, mejorando la calidad de la asistencia a salud y de los seguros de salud, regulando la industria de aseguradoras de salud, y reduciendo la factura sanitaria en los EE.UU. (ObamaCare Facts, s.f.).

en salud, el crecimiento fue de 2,6%, mientras que en Canadá en el mismo período de 2009-2013 el crecimiento fue de 3,8%.

**Gráfico 6.1: Valor del mercado farmacéutico referente a las medicinas bajo prescripción médica, no incluyendo las ventas de las medicinas de consumo (OTC) y de medicinas veterinarias.**



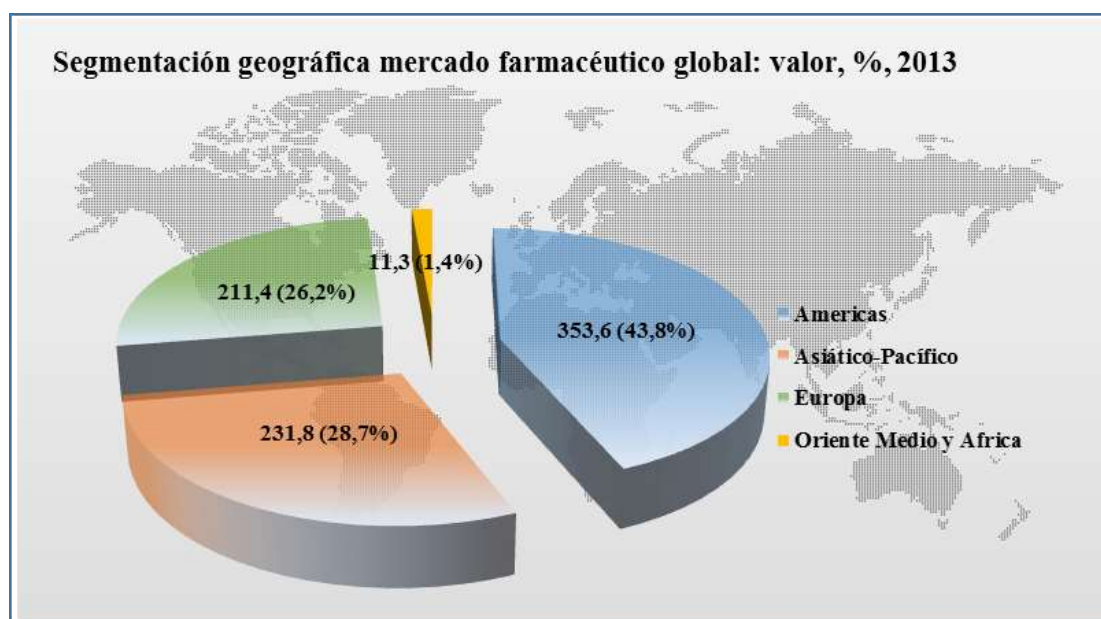
Fuente: Informa, 2014. Valores calculados a precio de fábrica (valor al que los fabricantes venden las medicinas a los distribuidores) en precios constantes de 2013 a la tasa de cambio anual promedio.

Las estimaciones de desarrollo de los mercados globales en 2014 para el quinquenio 2014-2018 eran de ligera aceleración del ritmo de crecimiento hasta un 4,9%, que elevaría el valor total del mercado a un valor superior a US\$1,0 billones al final de 2018. Dada la relevancia de los mercados Asia-Pacífico, especialmente el mercado chino, este ritmo de crecimiento debe ser menor en función de los efectos negativos para la economía global de una desaceleración más acentuada de la economía china y sus impactos sobre otras regiones dinámicas para el sector como Latinoamérica.

### *España*

Dentro del espacio europeo, el mercado farmacéutico español fue uno de los que ha sufrido la caída más dura tras el estallido de la crisis financiera y las políticas de austeridad que siguieron y que afectaron sensiblemente a los presupuestos de la sanidad pública. Como indica el informe *MarketLine* (Informa, 2014a), el momento más agudo de esta retracción fue en el bienio 2011-2012, con una reducción del ritmo de retracción en 2013.

**Gráfico 6.2: Segmentación geográfica del mercado farmacéutico referente a las medicinas bajo prescripción médica, no incluyendo las ventas de las medicinas de consumo (OTC) y de medicinas veterinarias.**



Fuente: Informa, 2014. Valores calculados a precio de fábrica (valor que los fabricantes venden las medicinas a los distribuidores) en constante de 2013 a la tasa de cambio anual promedio.

Los recortes y medidas de austeridad, que incluyeron entre otras medidas restrictivas la exclusión de fármacos existentes o la no inclusión de nuevos fármacos en las listas de las seguridades sociales, la implementación de nuevas tecnologías y sistemas de gestión para la centralización de compras gubernamentales y la creciente confianza en los medicamentos genéricos y en los esquemas de copago sanitario, derribaron el mercado Español de medicamentos a un CAGR de -4,2% entre 2009-2013 hasta situarse en US\$16,5 mil millones. Evolución también evidenciada por el ratio del valor añadido bruto del sector farmacéutico sobre el total de la producción (VAB/Producción) en España. El deterioro del casi 30% entre 2008 y 2014 fue el mayor experimentado por un sector industrial durante la crisis, siendo esta una buena referencia del impacto que las medidas de austeridad y la reducción de las compras, en general, tuvieron sobre el porcentaje de valor que el sector añade a la economía española (Farmaindustria, 2015).

A pesar de una reversión de la caída del gasto farmacéutico público en 2014 con un incremento de +1,9% que ha supuesto el primer crecimiento positivo del último lustro, las expectativas de reanudación del crecimiento para el sector en España en general no son muy optimista con estimaciones de crecimiento anual que varían entre el 0,4% y el 1,0% en el quinquenio 2014-2019 (Farmaindustria, 2015).

El mercado brasileño, a su vez, vivió un período de fuerte crecimiento en el lustro 2009-2013. El mercado farmacéutico brasileño alcanzó US\$18,2 mil millones en 2013 cerrando un ciclo de crecimiento anual a tasas cercanas a dos dígitos: +9,4% (CAGR).

Los resultados de la implementación de uno de los mayores sistemas sanitarios con cobertura universal del mundo (McKinsey & Company, 2011) en los últimos 20 años, la paulatina tendencia de envejecimiento poblacional, el crecimiento económico, la mejora de indicadores sociales y la regulación y políticas industriales impulsoras en los términos de Shadlen y Fonseca (2013) combinados produjeron un robusto sector farmacéutico, con un incremento de ingresos sólo comparable al ritmo de crecimiento de los mercados de Asiático-Pacífico.

Las estimaciones del desarrollo del mercado para el período de 2013-2018 eran en 2014 de una desaceleración para un CAGR de 5,9%. La reducción del dinamismo del mercado farmacéutico brasileño se puede acentuar aún más por el significativo empeoramiento de la coyuntura económica y por los posibles efectos adversos de las políticas de control del precio de medicamentos establecidas por la ANVISA<sup>170</sup> en un ambiente de desequilibrio macroeconómico (inestabilidad del tipo de cambio e inflación) como el vivido actualmente en la economía brasileña.

### **6.3. Estructura y fuerzas competitivas del sector farmacéutico**

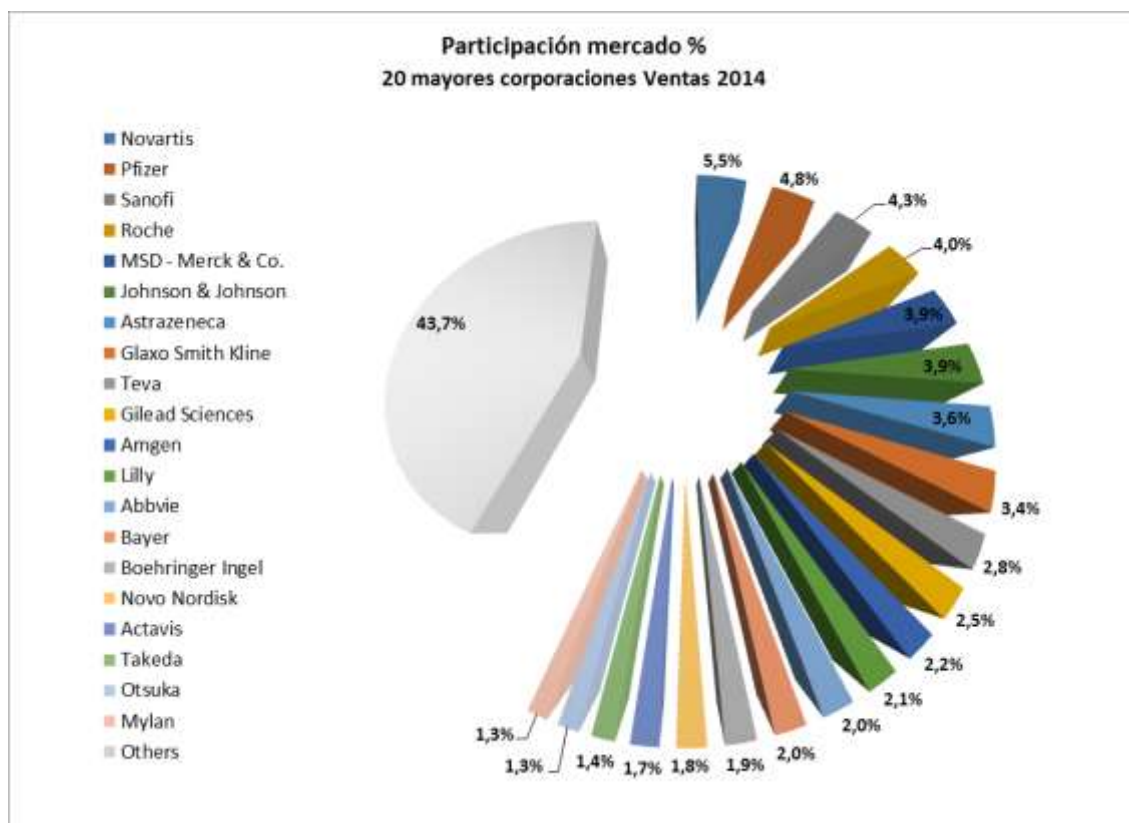
---

El sector farmacéutico, en especial el segmento de mercado de medicamentos con receta médica, es un sector dominado por grandes corporaciones con actuación global. El liderazgo de mercado está concentrado en las farmacéuticas europeas y americanas, conforme al gráfico 6.3 de la participación de mercado del sector en el año 2014. La helvética Novartis es el líder del mercado con una facturación de US\$51,3 mil millones (5,5%), seguida por la estadounidense Pfizer con US\$44,9 mil millones (4,8%), la francesa Sanofi y la suiza Roche con US\$40,0 y US\$37,6 mil millones, respectivamente. La estadounidense MSD, uno de los estudios de casos analizados en esta investigación, está en la 5ª posición con US\$36,5 mil millones, mientras la división de Healthcare de Bayer, el otro estudio de caso, figura en el decimocuarto lugar con US\$18,3 mil millones.

---

<sup>170</sup> ANVISA: Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria autarquía vinculada al Ministerio de la Salud de Brasil.

**Gráfico 6.3: Participación de mercado % (20 mayores corporaciones Ventas 2014)**



Participación de mercado calculada a partir de datos sobre el mercado de Healthcare extraídos del informe IMS Health Midas (2014). Observación: los datos del tamaño de mercado usados para calcular las cotas de mercado aquí presentadas divergen en cerca de 10% por encima de los datos de Informa, en la sección anterior, en función de IMS considerar datos consolidados de ventas de medicamentos bajo prescripción médica y más algunas categorías de OTC.

Brevemente vale destacar tres de las más importantes fuerzas competitivas que pautan y direccionan las misiones estratégicas de las principales y más dinámicas corporaciones farmacéuticas del mercado (Informe, 2014; McKinsey & Company, Aitken, 2014): la *investigación y el desarrollo*; las amenazas y las oportunidades existentes en la parcela del mercado compuesta por medicamentos cuyas patentes expiraron o deben expirar en los próximos años, el mercado de *genéricos*; y, como no podría ser de otra manera, el *marco regulatorio*, que puede interferir significativamente en los márgenes de beneficio del sector y en última instancia en los incentivos para innovar en la descubierta de nuevos medicamentos y en la facilitación del acceso a las medicinas al mercado.

### *Investigación y Desarrollo*

Más que cualquier otra industria, el sector farmacéutico depende fuertemente de las inversiones en investigación y desarrollo. Como apuntan en la Federación Europea de la Industria Farmacéutica (2013), todos los nuevos medicamentos introducidos en el

mercado son resultado de un largo, costoso y arriesgado proceso de investigación y desarrollo realizado por las farmacéuticas. Y todo ello redundaría en que, cuando una nueva medicina llega al mercado, un promedio de 12-13 años habrán pasado desde la primera síntesis de la nueva sustancia activa, y que en promedio solo una o dos de cada 10.000 sustancias sintetizadas en laboratorios llegan a fase de comercialización. Esto sin mencionar los costos del proceso de I+D de un nuevo medicamento, que según la estimación de estudios recientes puede variar entre US\$1,5 miles millones (Mestre-Ferrandiz, Sussex y Towse, 2012) y US\$ 2,4 miles millones (DiMasi, Grabowski y Hansen, 2014)<sup>171</sup>. Esto explica las voluminosas cifras de inversión en I+D del sector, que varían entre 10% y 15% de las ventas, que según datos más recientes referentes al cierre de 2014 alcanza un 11,5% de los ingresos netos, con un valor total de la inversión mundial en investigación y desarrollo del orden de US\$110 miles millones.<sup>172</sup>

### *Genéricos*

Y en el punto opuesto a la inversión y al desarrollo están los cambios en el mercado farmacéutico provocados por el fin o la quiebra de patentes de importantes medicamentos, como los casos del Lipitor de Pfizer (atorvastatina)<sup>173</sup>, Plavix (clopidogrel) de Sanofi, Singulair (montelukast sódico) de MSD y Seroquel (quetiapina) de Astrazeneca (Van Arnum, 2015). El siempre competitivo mercado global de medicamentos genéricos debe continuar siendo la mayor fuente de crecimiento para el sector de *healthcare* globalmente y en las principales regiones, con excepción de los EE.UU. El crecimiento, especialmente en los países llamados de *pharmerging*<sup>174</sup>, con preeminencia de América Latina, debe ser fuertemente impulsado en el quinquenio 2014-2018 por las medicinas genéricas y productos sin marcas, creciendo al doble del ritmo de los medicamentos de marca (Aitken, 2014).

### *Ambiente Regulatorio e Institucional*

El ambiente regulatorio cambiante como apunta el informe *Global Outlook for Medicines through 2018*, es la principal fuente de incertidumbre que puede afectar al

---

<sup>171</sup> El referido estudio del desarrollo de medicamentos de la Tufts University School of Medicine publicado en noviembre de 2014 tuvo gran repercusión en la prensa internacional (The Economist, NYT, The Washington Post, etc.) cuestionando los valores y la metodología utilizada. Según los críticos el valor de US\$2,6 mil millones sería exagerado siendo posible desarrollar medicamentos a un valor muy inferior a esto (The Economist, 2014).

<sup>172</sup> Cálculo basado en la información del valor de las ventas del sector farmacéutico de IMS Health Midas y el % de gastos en I+D apurado en la base de datos PwC, Strategy& (2014) y datos cruzados con la información disponible en Statista (2015).

<sup>173</sup> El Lipitor es un medicamento recetado de Pfizer que reduce los niveles de colesterol en la sangre (Lipitor, s.f.). Las ventas de esta medicina llegaron a representar US\$ 10,8 mil millones de facturación para Pfizer en 2011, según Kollewe (2014).

<sup>174</sup> *Pharmerging* es como se acordó denominar el grupo de siete países que a pesar de su relativa pequeña representatividad en el mercado global de medicamentos responden a una significativa parcela de crecimiento: Brasil, India, Turquía, México, Rusia, Corea del Sur, y, desde luego, China (Hill and Chui, 2009).

gasto de medicamentos, aparte de los factores macroeconómicos en los próximos años en todo el mundo (Aitken, 2014). Como ya se ha destacado, el sector farmacéutico, por la naturaleza del negocio de producir y proveer acceso a medicamentos al público, es un sector fuertemente regulado. En la gestión estratégica y operacional de las compañías farmacéuticas, más importante que la actividad de la competencia es la capacidad de la organización y el marco institucional (Cohen, 2000), donde se actúa en puntos claves para el negocio por lo que respecta a innovar y desarrollar nuevas medicinas, producirlas y distribuirlas, así como la cartera de medicamentos existentes en condiciones que sean consideradas aceptables para todas las partes involucradas en el proceso productivo (*stakeholders*).

Así, los cambios en la estructura del sistema de salud en EE.UU., el cuadro cambiante en las políticas de precio, los descuentos, las listas de medicamentos cubiertos por las seguridades sociales y el sistemas de copago en países de Europa; las mejoras en el sistema de salud en China; los nuevos modelos de gestión de compra (*procurement*) de medicamentos en países como España o Brasil, asociados o no a políticas industriales, intentando de una sola vez proveer acceso, capacitar tecnológicamente y reducir la factura de medicinas como el caso de los genéricos en Brasil, todo esto tiene potencialmente tanto o más efecto sobre el mercado que los factores relacionados con la innovación y el entorno competitivo.

#### **6.4. Hipótesis a contrastar**

---

La formulación de hipótesis del presente trabajo trata de arrojar luz sobre las cuestiones clave de esta investigación en cuanto al grado de libertad de los agentes económicos en sus elecciones y acciones en la construcción de una ética de la responsabilidad y de la sostenibilidad. En este sentido, conforme todo el marco teórico expuesto, las organizaciones se orientan por procesos decisorios, razonamiento, reglas de acuerdo en el ámbito de instituciones del gobierno de empresa condicionadas por el marco legal y regulatorio.

#### **RSC Estratégico-Instrumental**

La visión estratégica de las corporaciones en general se construye dentro de esta lógica. La lógica de razonamiento de naturaleza privada que corresponde a los intereses de los poseedores de los derechos de propiedad de la organización, o la autoridad privada, en términos de Bozeman (1998). Estos intereses están relacionados con el fortalecimiento

de la posición estratégica de la organización y, por consiguiente, la capacidad de la misma de generar valor económico. Esta dimensión privada se ve influenciada o, incluso limitada, por factores institucionales macro, y por la autoridad política, en lo que se ha acordado denominar en esta investigación como intereses en el ámbito público.

Así, en primer lugar en este ejercicio de formulación de hipótesis el enfoque es sobre el gobierno de empresa para entender mejor la visión y el abordaje estratégico de las organizaciones en referencia a la RSC. ¿Cómo se construye esta visión y cuál es la naturaleza de este abordaje respecto a los intereses implicados en, y afectados por, la gestión corporativa?

Los justificantes de esta primera hipótesis están relacionados con la visión y práctica de la RSC en el equilibrio entre los ejes menor-mayor participación/diálogo con la sociedad en la gestión de los *stakeholders* y el modelo de empresa multi-agencia o pluralista y mono-agencia o financiero. El gobierno de empresa al incorporar los preceptos de la RSC y de la sostenibilidad evoluciona en el sentido de una mayor participación y pluralismo. Ya no se trata de una visión puramente financiera de la tradicional teoría de los derechos de propiedad en el planteamiento de los costes de transacción y problemas de agencia (Hayek, 2010; Friedman, 1962; Meckling y Jensen 1983; Williamson, 1985), según la que basta generar valor al accionista para que todos los demás intereses sean atendidos en un equilibrio eficiente y general de mercado. Ni tampoco se refiere a RSC convencional marcada por el asistencialismo, acción social, filantropía y altruismo de una especie de mecenazgo empresarial con conciencia social.

En este modelo matizado o ilustrado, planteado en esta primera hipótesis, orientado hacia al logro de ventajas recíprocas empresa-sociedad, los stakeholders distintos de los accionistas son valorados por la necesidad de mantener buenas relaciones institucionales y lograr su colaboración en beneficio de los accionistas y por la obligatoriedad de atender al marco legal y regulatorio en que está inmerso. Esta visión estratégico-instrumental dentro del gobierno corporativo es fundamentalmente interesada y pragmática (Andoff, citado por Freeman *et al*, 2010, Porter, 1980, Jensen, 2001). Ella puede guardar matices normativas con argumentos éticos, sociales y políticos de no utilizar a los stakeholders como medios sino entenderlos como fines en sí mismos (Evan y Freeman, 1993, Rodríguez Fernández, 2003) pero tiene fundamentalmente la



preocupación de refuerzo del posicionamiento estratégico y la potencial generación de valor.

**H1:** *Las empresas farmacéuticas asumen la responsabilidad socioambiental dentro de una visión estratégico-instrumental, en la que los niveles de beneficio no se perjudican y el posicionamiento estratégico de la compañía se refuerza condicionados e influenciados por el marco regulatorio y legal.*

### **Competencia en el mercado**

De manera complementaria al análisis de la gobernanza corporativa y sus razonamientos estratégicos, en el entendimiento de las prácticas en RSC, lo que sería la dimensión de poder económico de las organizaciones, se hace necesario evaluar el entorno institucional en que las mismas están integradas. Las limitaciones impuestas sobre el derecho a decidir y las provisiones de refuerzo del derecho de propiedad, a través de las patentes y otros mecanismos que restringen el acceso a los mercados. Es el abordaje de fondo político y sociológico al paradigma de la elección racional que considera que las instituciones, incluyendo normas informales y costumbres, además de reglamentos y regulaciones formales, condicionan y limitan las elecciones individuales de los agentes en la búsqueda de sus intereses.

Para comprender la dinámica de las instituciones nacionales representativas para el sector farmacéutico presente en el nivel de regulación del mercado y la prevalencia del imperio de las leyes en lo que concierne al ambiente competitivo y a la protección de los intereses de los accionistas sobre las prácticas de RSC, la presente investigación propone un análisis similar al emprendido por Ioannou y Serafeim (2012), con la utilización de los *National Business Systems* (NBS) propuestos por Whitley (1997, 1999 y 2005), circunscrito a las variables políticas, en particular, las instituciones públicas y los indicadores de buena eficiencia de la economía de mercado.

Siguiendo el mantra de la economía neoliberal, los marcos regulatorios y las leyes de un país deben garantizar un ambiente institucional de previsibilidad para los negocios y promover niveles mayores de eficiencia económica. Las instituciones del libre mercado, por lo menos en teoría, llevarían a un mayor nivel de competencia entre las empresas, favoreciendo la calidad de los productos y servicios, la innovación y los niveles de precios. Factores que en última instancia favorecen a los consumidores. Sin embargo, elevados niveles de competencia normalmente llevan a presión sobre los márgenes de

beneficio de las organizaciones (*slack resource approach*) que obstaculizan o por lo menos reducen la capacidad de invertir en otras agendas que no sean optimizar el retorno financiero al accionista (Surroca, Tribó y Waddock, 2010; Ioannou y Serafeim, 2012, Campbell, 2007). La hipótesis que se elabora a partir de este concepto de margen financiero es que el entorno institucional, en referencia a promoción del libre mercado y competencia está negativamente relacionado con los niveles de responsabilidad social.

**H2:** *En países donde las leyes y las regulaciones promueven altos niveles de competencia, las corporaciones del sector farmacéutico tendrán un cumplimiento inferior en los índices de RSC.*

### **Protección del accionista**

Una visión similar a que de la economía neoclásica se aplicaría al marco legal de protección de la propiedad privada y de refuerzo del gobierno de empresa para proteger a los accionistas con leyes societarias en línea con los intereses financieros y un mercado bursátil maduro y regulado. En estos entornos, los accionistas tendrían prevalencia sobre otros grupos de interés en la realización de los objetivos de creación de valor y maximización de los beneficios. Sería la convergencia de las prácticas y legislación para una forma de gobernanza que favorece al accionista, como apunta Hansman y Kraakman (2000). La misma idea defendida por Jensen (2000) o Friedman (1962), de acuerdo con que el papel social primordial de una organización es generar el máximo valor posible, condición necesaria para que el máximo valor social sea creado a largo plazo.

La consecuencia de esta concepción es que cualquier esfuerzo en tratar los intereses de otras partes involucradas o afectadas por la gestión de una organización sería una desviación de atención del objetivo primordial de maximización de los beneficios. Actuar en este sentido puede ser entendido como un “*moral hazard*” (riesgo moral) de los gerentes que se dicen responsables socialmente, que estarían con esto desviando la empresa de su función social fundamental (Prior, Surroca y Tribó, 2008). O un supuesto “dark side” de la teoría de *stakeholder management* (Cennamo, Berrone y Gomez-Mejia, 2008) con la posibilidad de que la dirección se atrincherarse con los grupos de intereses (*stakeholder*) en perjuicio del desarrollo de la corporación (Surroca y Tribó, 2008). Así en entornos institucionales donde los intereses de los accionistas están más tutelados y preservados, las empresas tendrían menos incentivos para abordar el interés de los demás *stakeholders* (Ioannou y Serafeim, 2012).

**H3:** *En países donde las leyes y regulaciones garanticen altos niveles de protección a los accionistas, las corporaciones del sector farmacéutico tendrán un cumplimiento inferior en los índices de RSC.*

## **Regulación**

Por último, se presenta el desarrollo y justificación teórica e hipótesis sobre cuál sería el papel de la eficiencia gubernamental en términos del marco legal y regulatorio y el peso de esta regulación sobre las prácticas de responsabilidad social. Innumerables autores reconocen la influencia de la súperestructura institucional representada por los órganos de estado y de gobierno sobre el comportamiento responsable por parte del sector privado, como Campbell (2007) que afirma que las corporaciones tienen más probabilidades de actuar responsablemente cuando hay regulación estatal madura e impositiva para garantizar el cumplimiento normativo. Vogel (2005) afirma que el gobierno en términos de marco legal y regulatorio continúa siendo esencial para la mejora del comportamiento corporativo, corroborando el entendimiento de Ward (2014) de que quizá el concepto de RSC se vuelva innecesario cuando se tiene un gobierno fuerte, libre de corrupción y eficiente. Esto pone a la RSC como contingente de la evolución del marco legal y regulatorio.

Sin embargo, cabe preguntar como esto se da en el sector farmacéutico. Es sabido que el sector está en general sujeto a un alto grado de regulación en función de los intereses públicos asociados al desarrollo, a la producción, a la distribución y a la comercialización de medicamentos. Como se ha apuntado anteriormente, estas organizaciones son, o mejor dicho, presentan un alto grado de dimensión pública (Bozeman, 1998), en función de la interacción y coexistencia de sus objetivos estratégicos de negocios con objetivos de salud pública, presupuestarios y de naturaleza humanitaria en la atención del público en enfermedades con o, incluso, sin tratamiento. En el apartado institucional y de políticas públicas del marco teórico de esta investigación se han destacado enfoques teóricos y casos en concreto que indican la trascendental importancia que el marco legal y la regulación pueden ejercer sobre sectores industriales, especialmente, una industria tan regulada como la farmacéutica. Mazzucato (2013) comenta la capacidad del estado de actuar como “*market maker*” (creador de mercado) llevando a “*spillover effects*” (desdoblamientos de los efectos) que influyen en la actividad económica, o el, también citado, Toole (2007) que menciona el papel del estado en términos de financiación de la I+D en el sector

farmacéutico. Y también Shadlen y Fonseca (2013) y Fonseca (2015) que demuestran el efecto económico de intervenciones estatales en términos de marco legal y regulatorio y política industrial en el sector farmacéutico en concreto, que no solo han garantizado los objetivos humanitarios de acceso a medicinas en Brasil, sino que han impulsado todo un sector de producción de bioequivalentes en el país. Temas que serán mejor abordados en los análisis del marco institucional de los estudios de casos en Brasil y España.

En general, los dilemas y las controversias a los que se enfrentan las administraciones públicas en relación al sector farmacéutico son los siguientes. Las administraciones de los países desarrollados del norte están, generalmente, centradas en la reducción de la factura farmacéutica; y las de los países en desarrollo del sur en el acceso a los medicamentos. Actualmente se discuten alternativas para incrementar el acceso al mercado de los fabricantes de genéricos. Otra alternativa que se propone es la reducción acordada de márgenes así como el incremento de las inversiones en investigación y desarrollo (I+D); el acceso a medicamentos patentados a menor precio; y el incremento de la I+D en enfermedades poco atendidas que afectan mayoritariamente a los países en desarrollo del sur, a cambio del mantenimiento de la protección (patentes). Es decir, en consonancia con la estrategia de los fabricantes de medicamentos patentados.

Los elementos fundamentales de esta controversia son: 1) el acceso de los pacientes a los medicamentos más innovadores en los países desarrollados, y 2) la atención a enfermedades olvidadas que afectan a los países pobres del sur y que necesitan de I+D a bajos costes. Los fabricantes de genéricos garantizan el punto primero con el acceso a bioequivalentes y el segundo mediante la ampliación del mercado de genéricos; las grandes corporaciones que defienden las patentes y el mantenimiento de las mismas, para proteger la inversión en I+D, garantizan el segundo, mediante la aportación de parte de sus beneficios para reducir costes o incluso distribuirlos a precio reducido. Es decir, acceso e investigación.

En vista de estos conflictos de naturaleza ética con los que el sector farmacéutico se enfrenta, a menudo la hipótesis es que el grado de la regulación de las administraciones públicas y la calidad del marco legal particular del sector ejerce una influencia significativa sobre las prácticas de responsabilidad social de estas empresas. Así, se presenta la cuarta hipótesis de esta investigación.

**H4:** *En países donde las leyes y las regulaciones sobre el sector farmacéutico se encuentran en mayor grado de desarrollo, los índices de responsabilidad social presentan un cumplimiento superior comparado con países con una regulación y un marco legal más laxo.*

## **6.5. Marco metodológico**

---

La presente investigación tuvo en una primera etapa una naturaleza exploratoria con la intención de proporcionar mayor familiaridad con los conceptos de RSC y sostenibilidad. Al mismo tiempo se procedió con el análisis institucional, así como microeconómico, de los determinantes del comportamiento responsable. El objetivo era trazar el telón de fondo teórico para el contraste de las hipótesis formuladas sobre las motivaciones existentes por detrás de las prácticas de responsabilidad social de las empresas del sector farmacéutico en un contexto de creciente *financiarización* y globalización de los mercados, evolución de la RSC y articulación de la misma dentro del marco legal y regulatorio de una nueva gobernación público-privada.

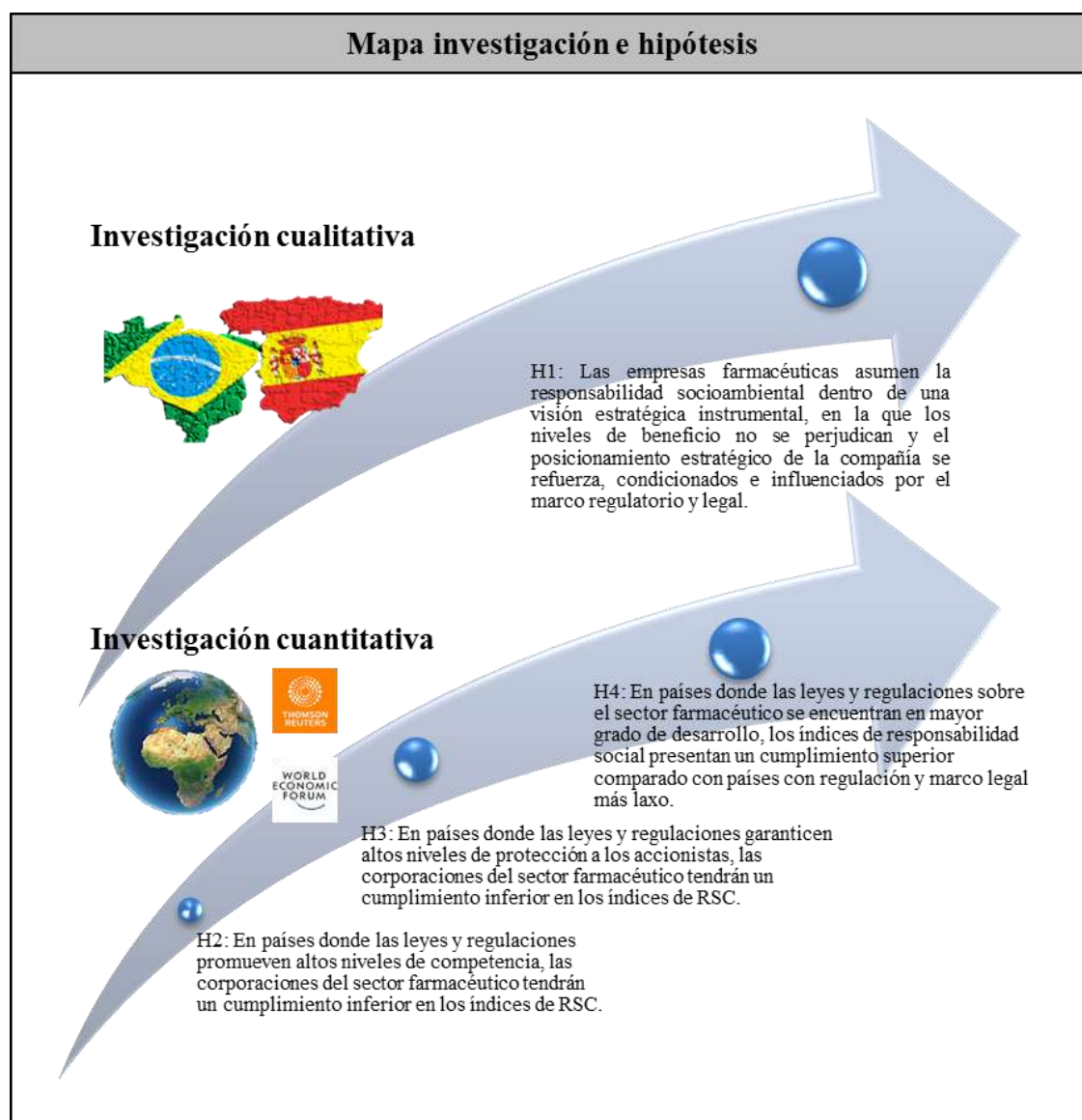
La investigación se ha propuesto comprobar estas hipótesis por medio de contrastes empíricos complementarios. Uno cuantitativo, a través del análisis de indicadores de cumplimiento en RSC del conjunto de empresas del sector farmacéutico extraído de la base Datastream-ASSET4 de Thompson Reuters cruzados con índices de desarrollo institucional y competitividad institucional del *Global Competitiveness Index* del *World Economic Forum*. Y otra cualitativa, a través de estudios de casos de empresas del sector farmacéutico analizando en una primera etapa los informes de sostenibilidad y responsabilidad social de estas organizaciones. Y en un segundo momento, profundizando el estudio de caso a través de la realización de entrevistas para recopilación de datos de las estrategias de responsabilidad social y prácticas dentro de espacios geográficos e institucionales distintos: España y Brasil. La investigación ha tenido así una dimensión de estudio comparado de las prácticas de responsabilidad social de subsidiarias de las mismas organizaciones multinacionales en ambientes institucionales distintos buscando comprobar las cuatro hipótesis planteadas en la investigación.

Los estudios de casos también se concentraron en el análisis de las influencia de políticas públicas específicas en el sector farmacéutico y cómo estas compañías en

concreto se articulan con diferentes agentes públicos, privados y del tercer sector para soportar y fomentar mayores y mejores prácticas de RSC.

A continuación se presenta el mapa de investigación con las hipótesis y los contrastes empíricos complementarios que serán detallados metodológicamente en el desarrollo del presente capítulo.

**Cuadro 6.1: Mapa de investigación en abordaje cuantitativo y cualitativo y las hipótesis**



## 6.6. Investigación Cuantitativa: Sistemas nacionales de negocios como variable explicativa de la RSC

La investigación cuantitativa del presente trabajo se ha concentrado en el análisis de la actuación de corporaciones del sector farmacéutico, en específico, de la industria de

medicamentos bajo prescripción médica, en referencia a los indicadores de RSC / sostenibilidad. El objetivo fue identificar posibles correlaciones entre estas medidas de desempeño corporativo socio ambientales y los índices de competitividad de los sistemas nacionales de las economías pertinentes a las hipótesis de investigación y, así, comprobar la validez de las mismas.

#### **6.6.1. Muestra y fuentes datos**

---

La investigación trató de construir la muestra a partir de distintas fuentes de datos. En relación con los indicadores de responsabilidad social / sostenibilidad se utilizó la información de la base Datastream-ASSET4 de Thomson Reuters. Esta base es una de las fuentes de información más reputadas sobre la actuación de las corporaciones en las dimensiones económica, ambiental, social y gobierno de empresa (ESG). Según Ioannou y Serafeim (2012), se estima que más de US\$2,5 billones de activos en cartera usan los datos de Datastream-ASSET4 para gestionar sus carteras integrando datos en las dimensiones ESG a sus análisis tradicionales de inversión. De esta base fueron recopilados datos de empresas negociadas en los mercados bursátiles internacionalmente del “*Thomson Reuters Business Classification*” (TRBC) Biotecnología / Farmacéutico y también datos contables de Datastream-Worldscope como variables de control de las empresas analizadas.

En cuanto a los datos relativos a la competitividad de los sistemas nacionales, se ha decidido utilizar las bases de datos del *Global Competitiveness Report*, que es recopilada desde 2005 por el *World Economic Forum*. El informe de la organización responsable de la asamblea anual del foro económico en Davos<sup>175</sup>, al lado del *IMD World Competitiveness report*<sup>176</sup>, es una de las más completas evaluaciones del grado de competitividad de los sistemas nacionales y economías, mundialmente.

La muestra obtenida del cruce de datos de Datastream-ASSET4 ESG, Worldscope y *Global Competitiveness Index* ha generado 485 observaciones empresas-año con datos disponibles para el período de siete años de 2007 a 2013. Las observaciones están divididas en 81 compañías farmacéuticas de 30 diferentes países, representadas por el país donde la organización tiene su sede general, entre los que destacan EE.UU., Japón, Gran Bretaña, India y Alemania. Las demás observaciones son de compañías de Europa

---

<sup>175</sup> El evento representativo del Foro es la Asamblea Anual que se lleva a cabo a fines de enero en la ciudad helvética de Davos.

<sup>176</sup> El *IMD World Competitiveness report* fue el primer reporte anual sobre la competitividad de las naciones, publicado por el IMD desde 1989. El anuario es referencia del desempeño de 62 países basados, en más de 300 criterios que miden diferentes aspectos de la competitividad. Fuente: <http://www.imd.org/>.

del norte, central y del este y de los mercados emergentes y en desarrollo Asia y Oceanía. El Tabla 6.1 presenta el perfil geográfico de la muestra y las observaciones.

**Tabla 6.1: Perfil de la muestra y observaciones Datastream-ASSET4 del sector de biotecnología / farmacéutico.**

<b>Perfil de la Muestra - Biotecnológica/Farmacéutica ASSET4 ESG</b>								
<b>Observaciones empresas-año</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Total</b>
EE.UU.	14	14	16	17	17	17	15	110
Japón	12	12	13	13	15	15	14	94
Gran Bretaña	3	3	5	5	5	5	5	31
India		1	2	5	6	7	8	29
Alemania	3	3	3	3	3	3	3	21
Irlanda	1	3	3	3	3	3	1	17
Australia	1	1	1	3	3	3	4	16
Suiza	2	2	2	2	2	2	2	14
Dinamarca	2	2	2	2	2	2	2	14
España	2	2	2	2	2	2	2	14
Francia	1	2	2	2	2	2	2	13
Canadá	1	2	2	2	2	2	1	12
China			1	1	2	2	2	8
Jersey	1	1	1	1	1	1	1	7
Singapura	1	1	1	1	1	1	1	7
Holanda	1	1	1	1	1	1	1	7
Suecia	1	1	1	1	1	1	1	7
Finlandia	1	1	1	1	1	1	1	7
Bélgica	1	1	1	1	1	1	1	7
Israel	1	1	1	1	1	1	1	7
Rusia		1	1	1	1	1	1	6
Brasil			1	1	1	1	1	5
Korea			1	1	1	1	1	5
Grecia	1	1	1	1	1			5
Sudáfrica				1	1	1	1	4
Islas Caimán				1	1	1	1	4
Bermudas				1	1	1	1	4
Indonesia				1	1	1	1	4
Hungría				1	1	1	1	4
Taiwan						1	1	2
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>56</b>	<b>65</b>	<b>76</b>	<b>80</b>	<b>81</b>	<b>77</b>	<b>485</b>

Destaca en la investigación de Ioannou y Serafeim (2012, pág. 21) una potencial limitación del análisis institucional de los sistemas nacionales de negocios cuando se cruzan informaciones sobre la actuación de corporaciones internacionales, por el hecho de que estas organizaciones operan en múltiples países y, como consecuencia, están sujetas a múltiples influencias de instituciones nacionales.

Con el fin de tratar este problema de la operación de las multinacionales en diferentes espacios institucionales y de alguna manera considerar este aspecto en el modelo que se construye, se extrajo de la base Datastream-ASSET4 la dimensión de segmentación geográfica de las ventas de las corporaciones del sector farmacéutico para cada uno de los años considerados en la muestra. Dada la dificultad para obtener este nivel detallado de información por país, la información de segmentación geográfica fue formada y



complementada con datos de los informes financieros en respecto al mercado de las referidas organizaciones. Como resultado, se obtuvo un conjunto de datos alternativos de los indicadores de competitividad de los sistemas nacionales y economías ponderado por la participación geográfica (véase apéndice 10.1). Este conjunto de datos será analizado por separado en el modelo de datos de panel para las pruebas estadísticas en esta investigación.

#### **6.6.2. Técnicas de construcción de indicadores sintéticos**

---

Antes de proseguir con la exposición de la metodología de la investigación cuantitativa y de las variables dependientes, independientes y de control del modelo dinámico de estimación de datos panel que será utilizado para la comprobación de las hipótesis de la investigación, conviene hacer una breve explicación sobre la técnica de construcción de indicadores sintéticos que fue utilizada en el tratamiento de los datos de la presente investigación.

En el ámbito de las ciencias sociales aplicadas es cada vez más común que los investigadores enfrenten desafíos técnicos en la definición, construcción y uso de indicadores para objetivos diversos como la evaluación analítica de fenómenos, el control de la eficacia de programas de acción, la medición del grado de consecución de objetivos globales o del grado de desarrollo, el asesoramiento en los procesos de planificación, etc (Domínguez, Peral, Casas y Losano, 2011). Los indicadores son así aceptados como herramientas útiles para el análisis de fenómenos y la toma de decisiones. Según la OECD (2008), en términos generales, un indicador es una medida cuantitativa o cualitativa derivada de una serie de hechos que denotan posiciones relativas de una determinada dimensión, como el indicador socioeconómico de un país. Y en el contexto de análisis de políticas, los indicadores son útiles para identificar tendencias y llamar la atención sobre fenómenos particulares.

Los indicadores o índices compuestos, a su vez, son contruidos por la combinación de indicadores individuales en un único indicador sintético en la base del modelo subyacente que, idealmente, miden conceptos multidimensionales que no se pueden expresar mediante un único indicador, por ejemplo, competitividad, nivel de desarrollo económico, sostenibilidad, integración al mercado común, etc. (OECD, 2008, pág. 15)

Hay una amplia gama de técnicas de construcción de índices sintéticos en las que no cabe profundizar en este trabajo. Aquí se destaca la aplicación de una de las muchas

técnicas de estadística multivariante usadas para la obtención de indicadores sintéticos: el análisis de componente principal (ACP) propuesta por OECD (2008) y aplicada en varias investigaciones cuando hay la presencia de gran número de variables (Nicoletti *et al*, 2000; Ercolano y Gaeta, 2012). Esta es la técnica que se ha utilizado en la construcción del índice compuesto de indicadores de ESG, así como en el tratamiento y agrupamiento de variables independientes que serán pormenorizados en las próximas secciones.

Se trata de una técnica de estadística multivariante de interdependencia en la que las variables tienen una importancia equivalente, desarrollada por Hotelling (1933), a partir de los análisis de Pearson (1901) sobre mínimos cuadrados ortogonales. Es un caso especial de análisis factorial en el que el objetivo, primordialmente, es conseguir captar la mayor parte de la variabilidad total de un sistema de indicadores a través del menor número posible de componentes, de manera que se produzca la menor pérdida de información (Domínguez *et al*, 2011). Esta metodología es particularmente útil para los casos en los que no hay un consenso en la literatura sobre la importancia relativa de las variables, puesto que de manera endógena proporciona un mayor peso a las variables más altamente correlacionadas con el conjunto de variables del sistema.

La aplicación del análisis de componentes principales (ACP), en concreto, sobre un sistema dado de indicadores resulta en un nuevo conjunto de variables ortogonales (no correlacionadas), denominadas componentes, de media aritmética igual a cero, de variancia máxima y definido como combinaciones lineales de los indicadores originales. En notación matemática, la componente  $h$  para  $(Z_h)$  es definida como sigue:

$$Z_h = \sum_{j=1}^m \omega_{hj} \cdot IN_j$$

Donde  $\omega_{hj}$  representa las ponderaciones que definen la componente principal  $h$ .

Se diferencia del análisis factorial tradicional, en que apenas una parte de la varianza de cada variable original se explica por las variables resultantes de la combinación lineal, en el ACP la varianza de cada variable original se explica completamente por los componentes principales cuya combinación lineal la determinan. La varianza de cada variable original explicada por los comunes se denomina comunalidad, mientras que la parte no explicada es denominada unicidad, que es la parte de variabilidad propia de

cada variable (comunalidad + unicidad = 1). Cuando la comunalidad es igual a la unidad, o sea, unicidad nula, el análisis factorial coincide con el ACP (Domínguez *et al*, 2011).

La técnica de análisis ACP, tras la identificación del problema, que, usualmente, es reducir el número de variables explicativas de un sistema de variables con la mínima pérdida de información posible, sigue una secuencia de procedimientos, conforme a lo descrito en el cuadro esquemático 6.2. El punto de partida del análisis es la verificación de si algunas variables se encuentran no correlacionadas y si aquellas que presentan elevado grado de correlación entre sí la tienen con los mismos factores del sistema. Posteriormente, se realizan contrastes estadísticos para verificar la robustez de las hipótesis de correlación de los datos, selección de las variables ortogonales (o no correlacionadas) del modelo, la aplicación de la rotación en caso de que la solución inicial no se muestre suficiente representativa para facilitar la interpretación; y finalmente la ponderación y agregación de los índices sintéticos.

Una vez expuesta la técnica de ACP y los procedimientos que deben ser observados en la ejecución del análisis, las variables dependientes e independientes del modelo en construcción serán analizadas exponiendo el resultado de la reducciones de las variables en índices sintéticos de acuerdo con las componentes principales identificados.

**Cuadro 6.2: Cuadro esquemático de la aplicación de la técnica de análisis de componente principal.**

### 1º paso

- **Formulación del problema**

- El objetivo del ACP es reducir el número de variables originales de un sistema para tener un conjunto menor de variables ortogonales (no correlacionadas) preservando el máximo de la variabilidad explicada posible.

### 2º paso

- **Análisis de correlaciones**

- Construcción de la matriz de correlaciones, identificando cómo las variables se relacionan entre sí.

### 3º paso

- **Contraste estadístico**

- Prueba de esfericidad de Barlett contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlación es una matriz identidad, lo que equivale a decir, que las variables no están correlacionadas, entre sí, rechazando la aplicación del modelo factorial. Asumiendo distribución normal multivariante, el estadístico de Barlett se distribuye, aproximadamente según el modelo de probabilidad *chi-cuadrado*. Si el nivel crítico (*Sig.*) es mayor que el tomado como referencia, se confirma la hipótesis nula de esfericidad, no siendo posible asegurar que el modelo factorial sea adecuado para explicar los datos.

- Medida de adecuación muestral de *Kaiser-Meyer-Olkin* (*KMO*) es el índice que compara la magnitud de los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial. Toma valores entre 0 y 1, siendo el análisis tanto más adecuado cuanto mayor es el índice. Según el criterio propuesto por Kaiser (1974):

- $0,9 < KMO < 1,0$  = excelente adecuación muestral
- $0,8 < KMO < 0,9$  = buena adecuación muestral
- $0,7 < KMO < 0,8$  = aceptable adecuación muestral
- $0,6 < KMO < 0,7$  = regular adecuación muestral
- $0,5 < KMO < 0,6$  = mala adecuación muestral
- $0,0 < KMO < 0,5$  = adecuación muestral inaceptable

### 4º paso

- **Selección de componentes principales**

- Como el ACP genera tantos componentes principales como variables originales, se debe aplicar un criterio de selección de los mismos de manera que se reduzcan las variables del modelo. Entre los criterios comunes utilizados en el campo de las ciencias sociales está el criterio del porcentaje de la varianza explicada, en torno a un mínimo de 60 a 70% (Hair *et al.*, 2009).

### 5º paso

- **Rotación de componentes / factores**

- En caso de que la solución inicial ofrecida no se considere suficientemente representativa, se puede aplicar el método de rotación de los ejes de referencia hasta alcanzar una determinada posición que permita obtener un patrón de factores más simple y fácilmente interpretable. El método más utilizado es la rotación Varimax.

### 6º paso

- **Ponderación y agregación**

- Etapa final que corresponde a la determinación de pesos para el cálculo de indicadores o índices sintéticos a partir de los componentes principales identificados. En este trabajo, serán obtenidos los pesos mediante un procedimiento estadístico resultante del análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia Análisis Factorial SPSS, Autónoma de Madrid, Nicoletti *et al.*, 2000, Hair *et al.*, 2009 y Durantez, 2015.

### 6.6.3. Variable Dependiente: índice de cumplimiento de RSC

---

El desafío de medir de manera objetiva, comparable y en profundidad la RSC fue un elemento fundamental en la construcción de la infraestructura del movimiento de la responsabilidad social en su intento de presionar a las corporaciones hacia una mayor rendición de cuentas, responsabilidad y transparencia (Waddock, 2009). La fundación del *Council on Economic Priorities* (CEP), al final de los años sesenta, responsable de investigaciones y publicaciones sobre cuestiones sociales relacionadas con el comportamiento corporativo en los años 70, fue el marco inicial de este proceso. A mediados de la década de los 80 el seminal libro *Rating America's Corporate Conscience* (Lydenberg, Marlin y Strub, 1986) lanzó las bases del primer sistema de evaluación del desarrollo social de marcas y empresas de bienes de consumo.

El trabajo del CEP ayudó a instrumentalizar las pioneras iniciativas de evaluación de las llamadas inversiones socialmente responsables, que resultó en la incorporación en el análisis del desempeño corporativo, aparte del análisis financiero, de las dimensiones ambiental, social y de gobierno corporativo (ESG). Este proceso llevó al surgimiento de KLD Research & Analytics<sup>177</sup>, compañía pionera en la sistematización y recopilación de datos sobre la actuación corporativa en las dimensiones ESG. Desde la primera publicación del *KLD social rating* en 1991 muchas otras iniciativas de sistematización y recopilación de información sobre la actuación en ESG han contribuido a la institucionalización de la estructura de evaluación de la RSC. Entre estas iniciativas están otras agencias que son miembros del Sustainable Investment Research International (SiRi)<sup>178</sup> Group, como KLD, el Datastream-ASSET4 de Thomson Reuters y otros índices en ESG asociados a las mayores bolsas de valores del mundo como DowJones Sustainability Índices, operado por RobecoSam, y el FTSE4 Good Index<sup>179</sup>, operado en conjunto por la FTSE y Russel Indexes.

La base Datastream-ASSET4 proporciona acceso a datos objetivos, comparables y en profundidad de más de 4.300 compañías globales. Son más de 750 puntos de datos y más de 280 indicadores de actuación integrados y estructurados en 18 categorías. Para cada una de estas categorías hay un indicador consolidado que refleja el desempeño de

---

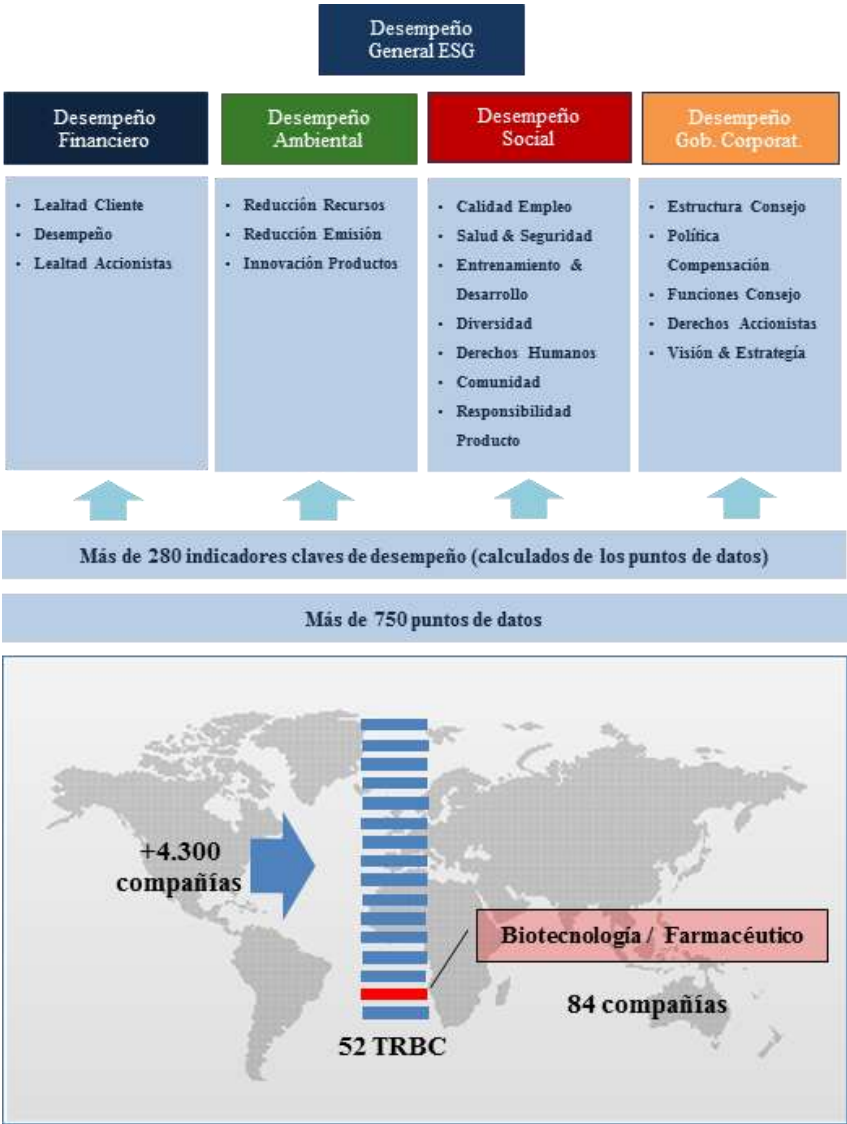
<sup>177</sup> Actualmente, KLD Research & Analytics es parte integrante de MSCI's research-based.

<sup>178</sup> El Sustainable Investment Research International Company (SiRi), actualmente conocida como SiRi Company, es la mayor compañía del mundo especializada en el análisis de inversiones responsables con operaciones en Europa, Norte América y Australia. SiRi está constituida por once agencias independientes de pesquisa, como KLD Research & Analytics, Inc., en los EE.UU. y Centre Info SA en Suiza, y provee perfiles detallados del desempeño socioambiental y gobierno de empresa de las principales corporaciones internacionales (SRI, s.f.)

<sup>179</sup> El FTSE4Good Index Series es diseñado para evaluar el desempeño de compañías que demuestran robustas prácticas ambientales, social y gobierno de empresa (FTSE Russell, s.f.).

una compañía en todos los indicadores dentro de aquella categoría, que se combina con las otras categorías en un pilar. Cada pilar representa una de las cuatro áreas de desempeño corporativo en las dimensiones económica, ambiental, social y gobierno corporativo, que a su vez, cuando son combinados, resultan en un índice de evaluación general ESG. Para una representación esquemática de la estructura de los índices de la base Datastream-ASSET4 y la muestra de compañías seleccionadas para la presente investigación, consúltese el cuadro 6.3.

**Cuadro 6.3: Estructura de cálculo de indicadores Datastream-ASSET4 y muestra de compañías farmacéuticas.**



Fuente: Elaboración propia basada en glosario de la base dato ASSET4 (Thomson Reuters, 2013).

Los indicadores, categorías, pilares y el desempeño general son calculados ponderando por igual y reduciendo a puntuación estándar (*z-scoring*) todos los puntos de datos, y comparándolos con todas las otras compañías del universo Datastream-ASSET4. El

porcentaje resultante es por lo tanto una medida relativa de la *performance*, estándar y normalizada para distinguir mejor valores y posición de la puntuación entre 0 y 100%.

El índice de cumplimiento / desempeño general en RSC y sostenibilidad (ESG) Datastream-ASSET4 está compuesto, como ya se ha dicho, por cuatro pilares de indicadores: financiero, ambiental, social y gobierno corporativo (ver Tabla 6.2). Para los fines de esta investigación en que se pretende comprobar las hipótesis sobre el desempeño social ambiental corporativo han sido considerados sólo los indicadores de desempeño social y ambiental, como indicado en la tabla. La dimensión ambiental está relacionada en líneas generales con los indicadores de emisiones de contaminantes, eficiencia en el uso y consumo de recursos y eliminación de residuos. Y la dimensión social, a su vez, está relacionada con indicadores de calidad del empleo, salud y seguridad, formación y desarrollo profesional, diversidad, derechos humanos, compromiso social comunitario, satisfacción de los clientes y responsabilidad sobre los productos.

**Tabla 6.2: Variables ESG, indicadores, medidas y fuentes de datos.**

<b>Variables ESG, indicadores, medidas y fuentes de datos</b>			
<b>Variables</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medida</b>	<b>Fuentes Datos</b>
<b>ESG</b>	Desempeño económico	El pilar económico mide la capacidad de una compañía generar crecimiento sostenible y un alto retorno sobre la inversión a través de la eficiencia en el uso de todos sus recursos. Es reflejo de la salud financiera general de una compañía y su habilidad para generar valor al accionista de largo plazo por medio del uso de las mejores prácticas de gestión.	<i>Datastream-ASSET4 Thomson Reuters</i>
	Desempeño ambiental	Medida del impacto de una compañía en los sistemas naturales vivos e inertes, incluyendo el aire, solo y agua, bien como ecosistemas completos. Refleja cuán bien una compañía usa buenas prácticas de gestión para evitar riesgos ambientales y capitalizar sobre oportunidades ambientales de manera a generar valor a largo plazo para los accionistas.	<i>Datastream - ASSET4 Thomson Reuters</i>
	Desempeño social	Medida de la capacidad de una compañía para generar lealtad de sus empleados, clientes y la sociedad, a través de la aplicación de buenas prácticas de gestión. Refleja la reputación de una compañía y la salud de sus permisos para operar, que son factores claves para determinar su habilidad para generar valor a largo plazo para los accionistas.	<i>Datastream - ASSET4 Thomson Reuters</i>
	Desempeño gobierno corporativo	Medida de la calidad del gobierno corporativo de una compañía.	<i>Datastream - ASSET4 Thomson Reuters</i>

De esta manera la investigación enfrentó en el tratamiento de los datos de Datastream-ASSET4 el desafío de la construcción de un subíndice del indicador de desempeño general ESG que considerase únicamente los pilares ambiental y social. En la elaboración del mencionado índice a partir de la muestra de observaciones de la acción ambiental y social, fue utilizada la misma estrategia de Ioannou y Serafeim (2012), que siguieron el punto de vista de otros autores como Waddock y Graves (1997), Hillman y Keim (2001), Waldman et al. (2006 a, b), que en ausencia de un mejor criterio o de un ranking de importancia de las dimensiones del ESG en la literatura, atribuyen igual importancia y, por tanto, igual peso, a cada uno de los pilares contemplados en sus respectivos análisis. Ahora bien, con vistas a realizar una comprobación de solidez de la premisa adoptada, se ha ejecutado un análisis de componentes principales (ACP) entre los dos índices de desarrollo ambiental y social.

La componente resultante D1 del análisis de componentes principales rotados explica 95,05% de variabilidad de las variables representadas por los índices de desarrollo ambiental y social de la muestra de las compañías del sector farmacéutico de la base Datastream-ASSET4. Las estadísticas de contribución de las variables Ambiental y Social tras rotación Varimax obtenidas son consistentes con la premisa de ponderaciones iguales de los pilares como indica la Tabla 6.3. Con esto se construye un índice compuesto social y ambiental (CSA).

**Tabla 6.3: Método de extracción: análisis de componente principal (ACP) tipo Pearson (n)**

**Construcción de Índice: contribuciones de los pilares Ambiental y Social (%) tras rotación Varimax**

	D1
Environmental Score	50,000
Social Score	50,000

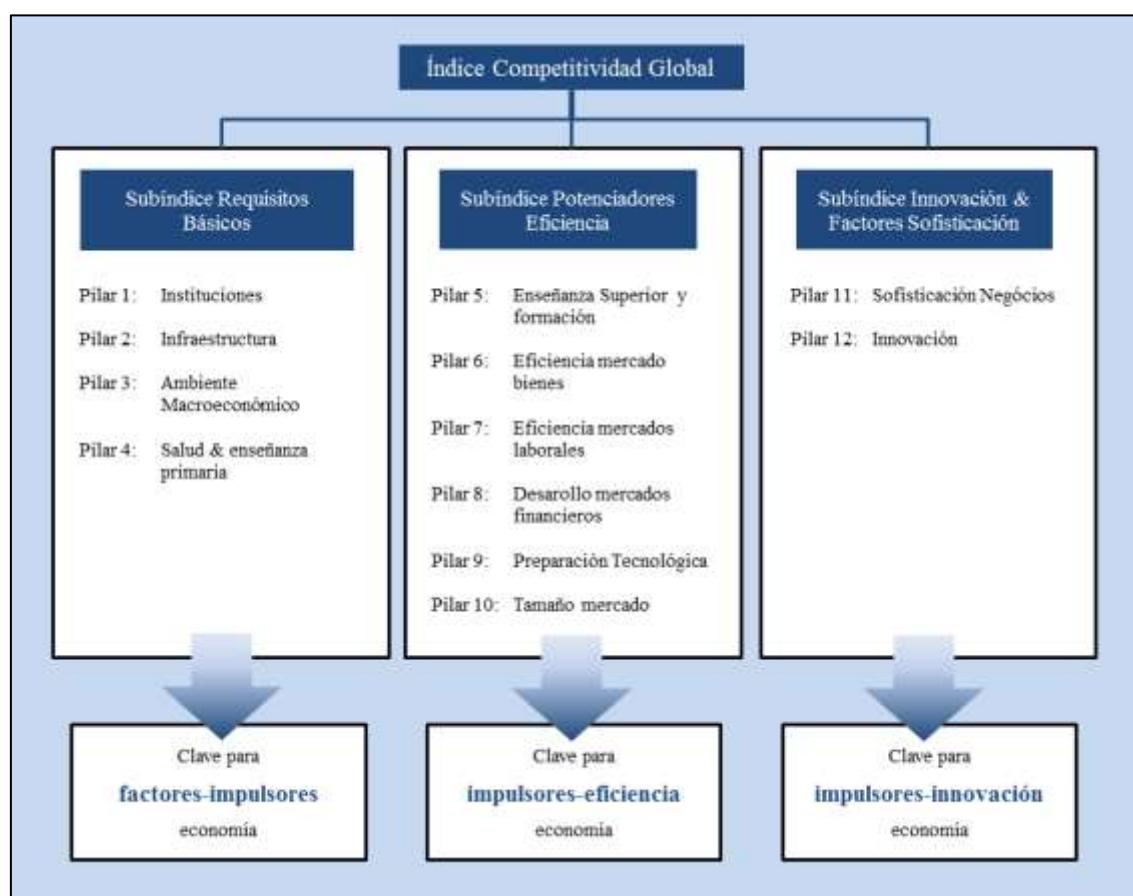
**6.6.4. Variables independientes: índices de competitividad de los sistemas nacionales**

*Global Competitiveness Report* es el universo de datos de donde se han recompilado los indicadores sobre la madurez y la competitividad de los sistemas nacionales en las dimensiones políticas relevantes para comprobar las hipótesis de la presente investigación. El informe del *World Economic Forum* evalúa el panorama de la competitividad de 144 economías, ofreciendo perspectivas sobre los *drivers* (impulsores) de la productividad y la prosperidad de las economías. Este informe es



considerado mundialmente la más completa evaluación de la competitividad de los sistemas nacionales. La competitividad de los países se define como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. El nivel de productividad, a su vez, define el nivel de prosperidad que puede alcanzar una determinada economía. En suma, una economía con instituciones más competitivas es una economía que presumiblemente crece a un ritmo más rápido con el tiempo. El concepto de competitividad del *World Economic Forum* implica numerosos factores estáticos y dinámicos que son agrupados en 12 pilares de competitividad: instituciones, infraestructura, ambiente macroeconómico, salud y enseñanza primaria, enseñanza superior y formación, eficiencia de los mercados de bienes, eficiencia de los mercados laborales, desarrollo mercados financieros, preparación tecnológica, tamaño de los mercados, sofisticación de los negocios e innovación. El cuadro 6.4 reproduce la representación esquemática del índice de la competitividad global del *World Economic Forum* con la disglase de los pilares de competitividad y los impulsores económicos.

**Cuadro 6.4: Estructura del índice de competitividad global del *World Economic Forum*.**



Fuente: *World Economic Forum* (2014-2015).

La selección de las variables para comprobar las hipótesis sobre la dinámica de las instituciones nacionales en las prácticas de responsabilidad social corporativa de corporaciones del sector farmacéutico, se ha basado en un subconjunto de los “National Business Systems” (NBS), propuestos por Whitley (1997, 1999 y 2005). Estas variables se circunscribieron en la presente investigación a los siguientes ámbitos 1) prevalencia del imperio de las leyes en la protección de los intereses de los accionistas y el derecho de propiedad; 2) la competencia y eficiencia de los mercados; y 3) la regulación gubernamental, conforme el mapa de variables e indicadores de la Tabla 6.4.

Como representación de estas dimensiones institucionales de los sistemas nacionales fueron seleccionados 13 indicadores del *Global Competitiveness Report*, siendo 6 indicadores de la dimensión de protección a los accionistas y derechos de propiedad, 3 indicadores relacionados con competencia y eficiencia de mercados, y 4 indicadores relativos a regulación gubernamental. Estos indicadores se constituyen en variables continuas para fines del modelo, con escala de 1 a 7 (en la que 7 es la mejor), resultado de la evaluación que se tiene en cuenta para cada una de las economías contempladas en este informe del *World Economic Forum* (2015-2016), donde pueden verse el conjunto de indicadores de esta institución.<sup>180</sup>

**Tabla 6.4: Variables sistemas nacionales, indicadores, medidas y fuentes de datos.**

<b>Variables sistemas nacionales</b>			
<b>Variables</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medida</b>	<b>Fuentes Datos</b>
Sistemas nacionales negocios	Protección accionistas y derechos propiedad	Derecho propiedad	<i>Global Competitiveness Index, World Economic Forum</i>
		Protección accionista minoritario	
		Protección propiedad intelectual	
		Comportamiento ético de la firma	
		Robustez auditoria y estándares reporte	
		Eficacia del Consejo Administración	
	Competencia	Intensidad competencia local	<i>Global Competitiveness Index, World Economic Forum</i>
		Extensión dominancia mercado	
		Efectividad políticas antimonopolistas	
	Regulación gubernamental	Peso regulación gubernamental	<i>Global Competitiveness Index, World Economic Forum</i>
		Eficiencia marco legal solucionar conflictos	
		Eficiencia marco legal desafiar regulación	
		Transparencia formulación políticas	

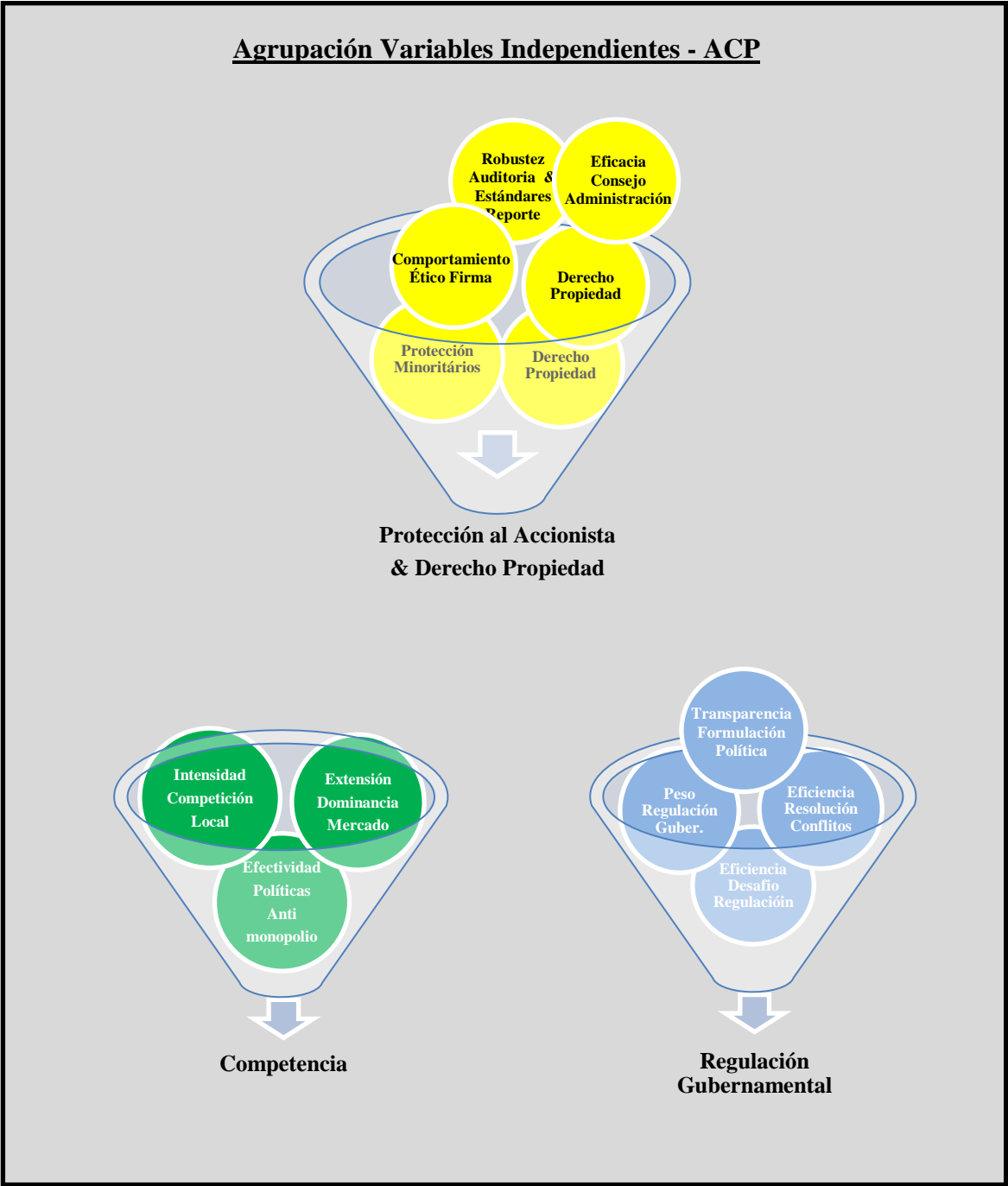
<sup>180</sup> Una versión completa del Global Competitiveness Index se encuentra disponible en: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>.

En la preparación de las variables dependientes ha sido preciso construir índices sintéticos para la medición de las variables referentes a cada categoría de sistemas nacionales relevantes para el modelo en cuestión: protección a los accionistas y derechos de propiedad, competencia y regulación gubernamental. El objetivo era sintetizar las variables independientes en índices sintéticos que fuesen representativos de cada una de las categorías seleccionadas de sistema nacional. Con esto se reduce la complejidad del análisis econométrico de modelo panel para encaminarse, posteriormente, hacia la comprobación de las hipótesis de la investigación, aprovechando la alta correlación existente entre las variables originales que miden aspectos particulares de las categorías de sistemas nacionales en referencia.

Aquí se vuelve a echar mano de la técnica de estadística multivariable de análisis de componentes principales (ACP) de manera completa, conforme a los pasos indicados en los cuadros esquemáticos 6.2 y 6.5, que, como ya se ha expuesto, tiene como objetivo reducir o filtrar el número de variables originales del modelo, tratando de explicar la máxima variabilidad posible con un número menor de variables, denominadas componentes principales. Estos componentes son combinaciones lineales del conjunto original de datos.

A continuación, se presentan las estadísticas de análisis de los componentes principales para cada uno de las agrupaciones identificadas: protección a los accionistas y derechos propiedad, competencia y regulación gubernamental. Para el análisis ACP se ha utilizado el paquete de macros estadísticas XLSTAT y la base de datos usada fue la construida a partir de la muestra de compañías y de los indicadores de competitividad institucional de los países donde está ubicada la sede central de las corporaciones. Vale decir, sin ponderación geográfica.

**Cuadro 6.5:** Cuadro esquemático de la agrupación de variables por categorías de sistemas nacionales



Fuente: Elaboración propia.

**6.6.4.1. Protección a los accionistas y derechos de propiedad**

Esta podría desglosarse en dos categorías, protección a los accionistas y derecho de propiedad, pero por la afinidad de los aspectos institucionales que engloban, metodológicamente es considerada bajo el mismo paraguas de la protección al interés de los propietarios, fundamentado en el derecho de propiedad de disponer y, principalmente, controlar la administración de las corporaciones. Teniendo esta

perspectiva en mente, fueron identificados, al principio, 7 indicadores relacionados con la protección de los intereses de los accionistas y el refuerzo del derecho de propiedad en la base del *Global Competitiveness Index*. En una primera análisis fue descartado, el indicador *strength of investor protection* (nivel de protección a los accionistas), en función de la secuencia de las observaciones en la base de datos no presentar ninguna variación interanual, siendo un índice que resume la percepción del grado de protección de los accionistas en una determinada jurisdicción sin una efectiva reevaluación anual. También, para comprobar la solidez de la decisión de excluir esta variable se calculó un primer análisis de componente principal constatándose que la medida de adecuación muestral KMO de esta variable es la más baja entre las variables estando por debajo del límite que se considera aceptable (0,42), ya que presenta nivel muy inferior de correlación con las demás variables del sistema. Estas estadísticas refuerzan la decisión de la exclusión de la referida variable del modelo estimado, con lo cual quedan 6 indicadores.

Hecha esta consideración inicial, se ha preparado un completo análisis de componentes principales con las variables restantes de esta primera agrupación, conforme a las estadísticas descritas en las tablas 6.5 a 6.10 y gráficos 6.4 y 6.5 que se presentan a continuación:

**Tabla 6.5: Matriz de correlaciones (Pearson (n)) de la agrupación de variables “Protección al Accionista y Derecho de Propiedad”.**

Variables	Derechos propiedad, 1-7 (mejor)	Protección accionista minoritario, 1-7 (mejor)	Protección propiedad intelectual, 1-7 (mejor)	Comport. ético de la firma, 1-7 (mejor)	Robustez auditoria y estándares reporte, 1-7 (mejor)	Eficacia del consejo administración, 1-7 (mejor)
Derechos de propiedad, 1-7 (mejor)	1	0,737	0,905	0,852	0,712	0,711
Protección accionista minoritario, 1-7 (mejor)	0,737	1	0,708	0,668	0,905	0,863
Protección propiedad intelectual, 1-7 (mejor)	0,905	0,708	1	0,888	0,673	0,768
Comportamiento ético de la firma, 1-7 (mejor)	0,852	0,668	0,888	1	0,659	0,749
Robustez auditoria y estándares reporte, 1-7 (mejor)	0,712	0,905	0,673	0,659	1	0,851
Eficacia del consejo administración, 1-7 (mejor)	0,711	0,863	0,768	0,749	0,851	1

Los valores en negrito son diferentes de 0 con un nivel de significación  $\alpha = 0,05$ , en prueba bilateral.

**Tabla 6.6: Prueba de esfericidad de Barlett de la agrupación de variables “Protección al Accionista y Derecho de Propiedad”.**

**Prueba de esfericidad de Bartlett:**

Chi-cuadrado (Valor observado)	3719,775
Chi-cuadrado (Valor crítico)	24,996
GL	15
valor-p	< 0,0001
Alfa	0,05

**Tabla 6.7: Medida de adecuación muestral KMO de la agrupación de variables “Protección al Accionista y Derecho de Propiedad”.**

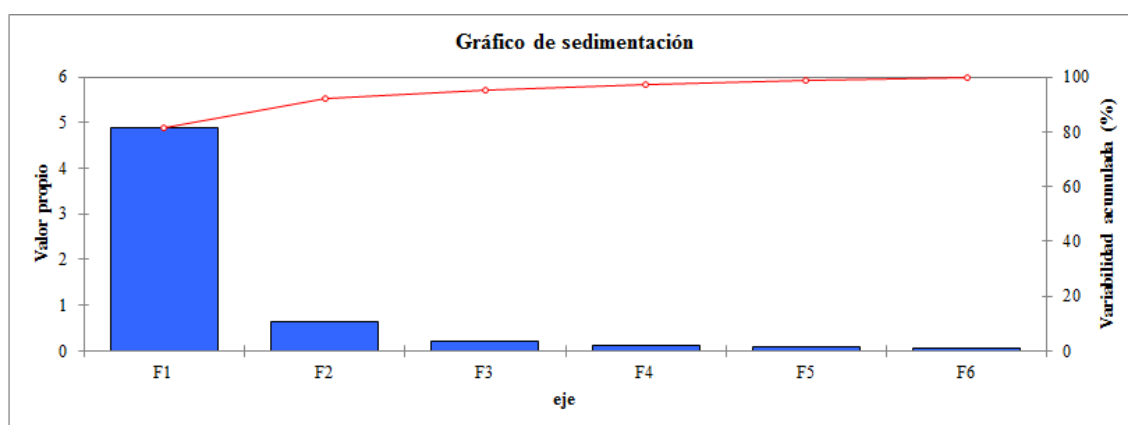
**Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin:**

Derechos propiedad, 1-7 (mejor)	0,823
Protección accionista minoritario, 1-7 (mejor)	0,850
Protección propiedad intelectual, 1-7 (mejor)	0,822
Comportamiento ético de la firma, 1-7 (mejor)	0,904
Robustez auditoria y estándares reporte, 1-7 (mejor)	0,851
Eficacia del consejo administración, 1-7 (mejor)	0,848
KMO	0,848

**Tabla 6.8: Analisis de componentes principales (ACP) – valores propios de la agrupación de variables “Protección al Accionista y Derecho de Propiedad”.**

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Valor propio	4,884	0,637	0,204	0,122	0,088	0,064
Variabilidad (%)	81,400	10,624	3,395	2,041	1,472	1,067
% acumulada	81,400	92,025	95,420	97,461	98,933	100,000

**Gráfico 6.4: Gráfico de sedimentación de los componentes principales de la agrupación de variables “Protección al Accionista y Derecho Propiedad”.**



**Tabla 6.9: Matriz de los cosenos cuadrados de las variables de la agrupación “Protección al Accionista y Derecho Propiedad”.**

**Cosenos cuadrados de las variables:**

	F1	F2	F3	F4	F5
Derechos propiedad, 1-7 (mejor)	<b>0,826</b>	0,081	0,069	0,001	0,001
Protección accionista minoritario, 1-7 (mejor)	<b>0,812</b>	0,124	0,012	0,003	0,047
Protección propiedad intelectual, 1-7 (mejor)	<b>0,835</b>	0,109	0,000	0,026	0,004
Comportamiento ético de la firma, 1-7 (mejor)	<b>0,791</b>	0,121	0,029	0,051	0,008
Robustez auditoria y estándares eeporte, 1-7 (mejor)	<b>0,785</b>	0,150	0,010	0,026	0,026
Eficacia del consejo administración, 1-7 (mejor)	<b>0,834</b>	0,053	0,084	0,015	0,003

La suma de los cosenos corresponde a la comunalidad de cada variable, siendo que los valores en negrita en las celdas amarillas corresponden para cada variable al factor para el cual el coseno cuadrado es el mayor.

De los resultados presentados la primera información a ser considerada es la Tabla 6.5 con la matriz de correlaciones entre las variables de la agrupación. Todas las variables presentan valores significativos diferentes de 0 con un nivel de significación  $\alpha = 0,05$ , lo que indica que existe un alto grado de información compartida entre ellas.

En cuanto la prueba de correlación en la estimación del modelo factorial (ACP), como se ha indicado en la Tabla 6.6, puesto que el valor- $p$  computado es menor que el nivel de significación  $\alpha = 0,05$ , se debe rechazar la hipótesis nula  $H_0$  de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, lo que equivale a decir, que las variables no están correlacionadas entre sí imposibilitando la estimación del modelo factorial. El riesgo de rechazar la hipótesis nula  $H_0$  cuando es verdadero es inferior al 0,01%.

En referencia a la adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) en la Tabla 6.7, la agrupación de variables relativas a “Protección al accionista” y “Derecho de propiedad” tiene un valor de 0,848, lo que, según los criterios de Kaiser (1974), es considerada una adecuación muestral muy buena. Y todas las variables tomadas aisladamente están por encima de los 0,80 de adecuación lo que confiere una muy buena adecuación muestral para todo el conjunto de variables examinadas.

En la Tabla 6.8, a continuación, se presentan los resultados de los valores propios (*eigenvalues*), con la primera componente principal resultante del análisis explicando el 81,4% de la varianza de la agrupación de variables, siendo que las dos primeras componentes acumuladas responden por el 92,025% de la varianza. Esto también está indicado por el índice de sedimentación en el Gráfico 6.4. La matriz de los cosenos cuadrados de las variables y componentes principales presenta valores elevados de cosenos concentrados en la primera componente, lo que no resulta muy útil para los objetivos del análisis de componentes principal como se verá a continuación.

Esto porque basado en los resultados de la matriz de los cosenos cuadrados resultante de la aplicación del ACP no es posible clasificar las variables en componentes principales representativas de la varianza del modelo. Serían un conjunto de variables en una única componente que no resultaría muy representativa o explicativa. Por este motivo se ha aplicado el método de rotación Varimax de los ejes de referencia, para alcanzar una posición que permita obtener un patrón de componentes más simple y fácilmente interpretable. Los cosenos cuadrados tras rotación Varimax están indicados en la Tabla 6.10 y los resultados, claramente, presentan una clasificación en dos grupos de

variables. El Gráfico 6.5 con las correlaciones entre las variables y las componentes principales tras rotación Varimax corrobora esta conclusión.

De esta manera, como conclusión del análisis de componentes principales aplicado a la agrupación de 6 variables relacionadas con la protección a los accionistas y el derecho de propiedad queda reducida a dos componentes, tomando como criterio que cada componente explique un 10% de la varianza. Uno primero, D1, relacionado con el derecho de propiedad que incluye como más importantes las variables de derecho de propiedad, propiamente dicha, la protección de la propiedad intelectual y el comportamiento ético que se ha convenido denominar componente “Derecho propiedad” (DPR). Y un segundo componente, D2, en el que los indicadores más relevantes son los relacionados con la evolución institucional de reglas de protección del interés de los accionistas minoritarios y de refuerzo del gobierno de empresa, como la solidez de los sistemas de control entre ellos auditoria y *disclosure* y la eficacia del consejo de administración. Este segundo componente se ha convenido denominar de “Robustez del gobierno corporativo” (GCO).

**Tabla 6.10: Matriz de los cosenos cuadrados de las variables de la agrupación “Protección al Accionista y Derecho Propiedad” y variabilidad explicada tras rotación Varimax**

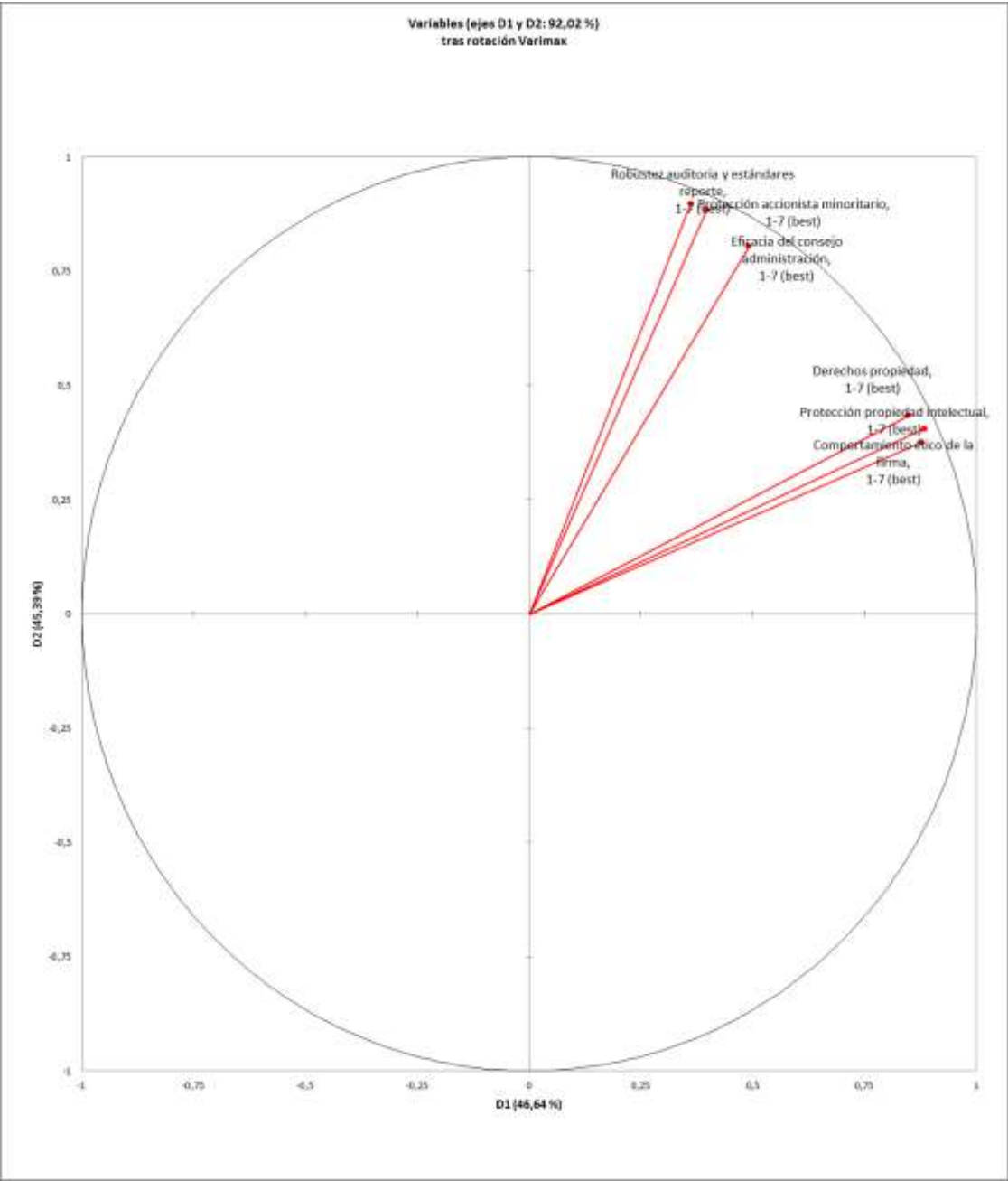
**Cosenos cuadrados de las variables y variabilidad explicada tras rotación Varimax:**

	D1	D2
Derechos propiedad, 1-7 (mejor)	<b>0,719</b>	0,188
Protección accionista minoritario, 1-7 (mejor)	0,157	<b>0,779</b>
Protección propiedad intelectual, 1-7 (mejor)	<b>0,781</b>	0,164
Comportamiento ético de la firma, 1-7 (mejor)	<b>0,771</b>	0,141
Robustez auditoria y estándares reporte, 1-7 (mejor)	0,130	<b>0,805</b>
Eficacia del consejo administración, 1-7 (mejor)	0,241	<b>0,646</b>
Variabilidad explicada (%)	46,637	45,388

Los valores en negrita en las celdas amarillas corresponden para cada variable al factor para el cual el coseno cuadrado es el mayor.



**Gráfico 6.5: Correlaciones entre las variables y los factores tras rotación Varimax de la agrupación de variables “Protección al accionista y derecho propiedad”.**



#### 6.6.4.2. Competencia

Siguiendo con los procedimientos estadísticos de evaluación de las variables del modelo en construcción, es la vez de presentar los datos y analizar los resultados de la aplicación del ACP para la agrupación de variables “competencia”.

**Tabla 6.11: Matriz de correlación (Pearson (n)) de la agrupación de variables “Competencia”.**

Variables	Intensidad competencia local, 1-7 (mejor)	Extensión dominio mercado, 1-7 (mejor)	Efectividad políticas antimonopolistas, 1-7 (mejor)
Intensidad competencia local, 1-7 (mejor)	1	0,747	0,686
Extensión dominio mercado, 1-7 (mejor)	0,747	1	0,742
Efectividad políticas antimonopolistas, 1-7 (mejor)	0,686	0,742	1

Los valores son diferentes de 0 con un nivel de significación alfa = 0,05, en prueba bilateral.

**Tabla 6.12: Prueba de esfericidad de Barlett de la agrupación de variables “Competencia”.**

**Prueba de esfericidad de Bartlett:**

Chi-cuadrado (Valor observado)	822,449
Chi-cuadrado (Valor crítico)	7,815
GL	3
valor-p	< 0,0001
Alfa	0,05

**Tabla 6.13: Medida de adecuación muestral KMO de la agrupación de variables “Competencia”.**

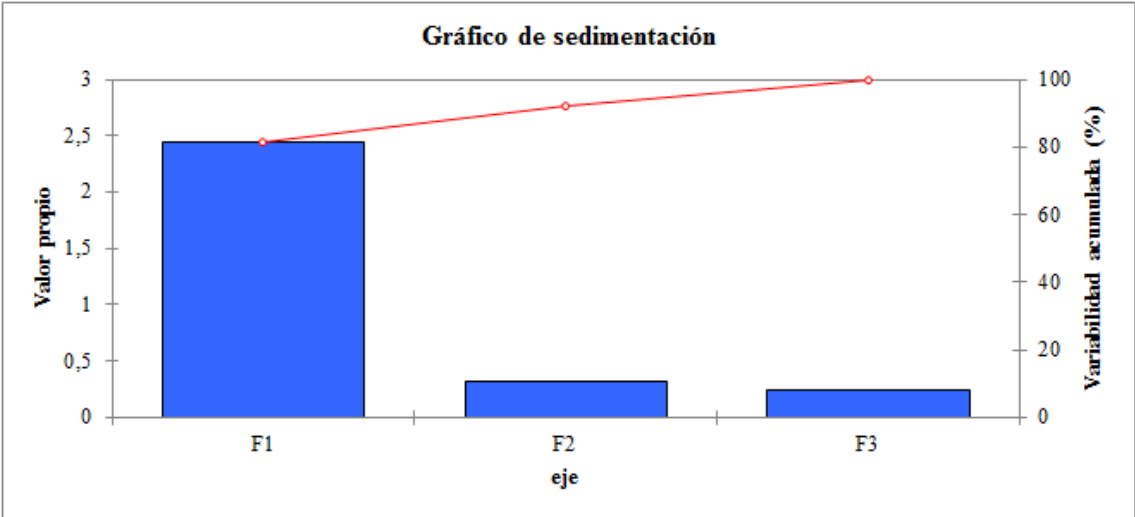
**Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin:**

Intensidad competencia local, 1-7 (mejor)	0,760
Extensión dominancia mercado, 1-7 (mejor)	0,706
Efectividad políticas antimonopolistas, 1-7 (mejor)	0,765
KMO	0,742

**Tabla 6.14: Analisis de componente principal (ACP) – valores propios de la agrupación de variables “Competencia”.**

	F1	F2	F3
Valor propio	2,450	0,314	0,236
Variabilidad (%)	81,663	10,465	7,872
% acumulada	81,663	92,128	100,000

**Gráfico 6.6: Gráfico de Sedimentación de los componentes principales de la agrupación de variables “Competencia”.**



**Tabla 6.15: Matriz de los cosenos cuadrados de las variables de la agrupación “Competencia”. La suma de los cosenos corresponde a la comunalidad de cada variable.**

**Cosenos cuadrados de las variables:**

	F1	F2	F3
Intensidad competencia local, 1-7 (mejor)	<b>0,804</b>	0,150	0,046
Nivel dominio mercado, 1-7 (mejor)	<b>0,845</b>	0,000	0,154
Efectividad políticas antimonopolistas, 1-7 (mejor)	<b>0,800</b>	0,164	0,036

Los valores en negrita en las celdas amarillas corresponden para cada variable al factor para el cual el coseno cuadrado es el mayor

De los resultados del ACP de la agrupación “Competencia”, la Tabla 6.11 de la matriz de correlaciones indica que todas las variables presentan valores significativos diferentes de 0 con un nivel de significación  $\alpha = 0,05$ , lo que apunta a un razonable alto grado de información compartida entre ellas.

En cuanto a las pruebas de correlación en la estimación del modelo factorial (ACP), como se ha indicado en la Tabla 6.12, también se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad puesto que el valor- $p$  computado es menor que el nivel de significación  $\alpha = 0,05$ , por lo tanto, las variables están correlacionadas entre sí posibilitando así que sea estimado el modelo factorial. El riesgo de rechazar la hipótesis nula  $H_0$  cuando es verdadera es inferior al 0,01%.

En referencia a la adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) en la Tabla 6.13, la agrupación de variables relativas a “Competencia” tiene un valor de 0,742, lo que es considerado una adecuación muestral aceptable. Y todas las variables tomadas

aisladamente están por encima de los 0,70 de adecuación lo que confiere una aceptable adecuación muestral para todo el conjunto de variables analizadas.

En la Tabla 6.14, a continuación, de los valores propios (*eigenvalues*), la primera componente principal resultante del ACP explica el 81,66% de la varianza de la agrupación de variables, y el acumulado de las dos primeras el 92,128% de la varianza. Esto también es indicado por el índice de sedimentación en el Gráfico 6.6. Una vez más la matriz de los cosenos cuadrados de las variables y componentes principales resulta en valores de cosenos de las variables elevados, concentrados en la primera componente.

Como en el análisis de la agrupación de las variables relativas a “protección a los accionistas y derecho de propiedad”, se ha aplicado la rotación Varimax para tratar de obtener un patrón de componentes más fácil de interpretar. Los cosenos cuadrados tras método de rotación Varimax están indicados en la Tabla 6.16 y los resultados presentan una posible clasificación de dos variables con mayor peso en la primera componente principal y otra variable aislada más representativa en la segunda componente principal. El Gráfico 6.7, con las correlaciones entre las variables y las componentes principales tras rotación Varimax presenta resultados menos satisfactorios en cuanto a la posibilidad de construcción de índice sintético, una vez que no hay identificación clara de agrupamientos con las variables.

Dicho esto, tomando los cosenos cuadrados y el gráfico de correlación, se pueden agrupar las dos variables más relevantes relativas a la intensidad de competencia y de extensión de dominancia de mercado, en un componente D1 que se ha convenido denominar de “Estructura de mercado” (EM) más (7) o menos atomizado (1), o sea, con más o menos competidores. Y el componente D2, con una única variable relevante relativa a la efectividad del marco institucional de las políticas antimonopolistas, que se ha convenido denominar “Efectividad políticas antimonopolistas” (EPA). El criterio aplicado para retener estas dos componentes principales ha sido el ya mencionado de que la variabilidad explicada por cada uno de ellos seas al menos un 10%.

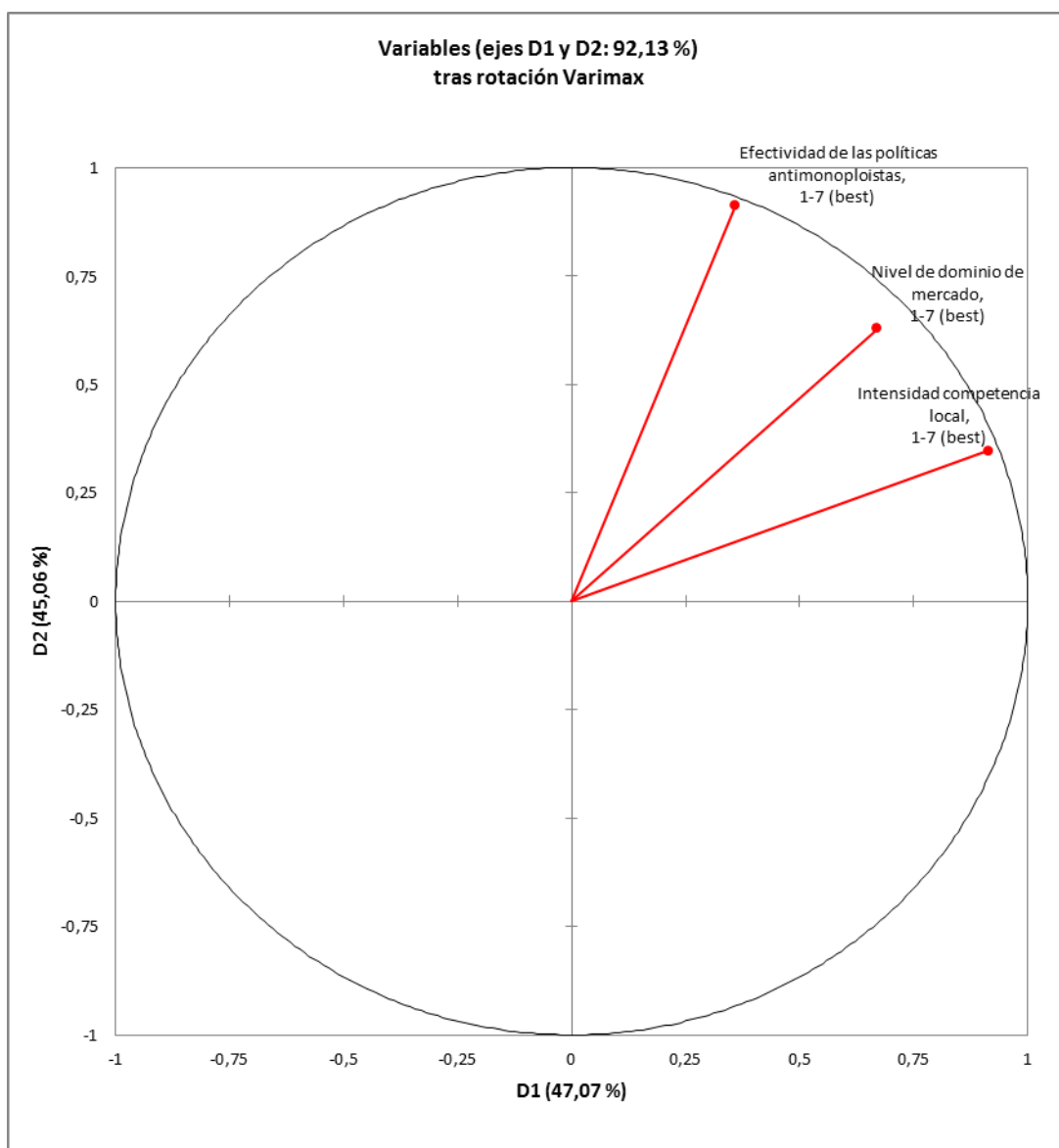
**Tabla 6.16: Matriz de los cosenos cuadrados de las variables de la agrupación “Competencia” y la variabilidad explicada tras rotación Varimax.**

**Cosenos cuadrados de las variables y la variabilidad explicada tras rotación Varimax:**

	D1	D2
Intensidad competencia local, 1-7 (mejor)	<b>0,833</b>	0,121
Nivel de dominio del mercado, 1-7 (mejor)	<b>0,450</b>	0,396
Efectividad políticas antimonopolistas, 1-7 (mejor)	0,129	<b>0,835</b>
Variabilidad explicada (%)	47,070	45,058

Los valores en negrita en las celdas amarillas corresponden para cada variable al factor para el cual el coseno cuadrado es el mayor.

**Gráfico 6.7: Correlaciones entre las variables y los factores tras rotación Varimax de la agrupación de variables “Competencia”.**



### 6.6.4.3. Regulación Gubernamental

Por último, se analizan los resultados de la estimación del modelo ACP para la agrupación de variables “regulación gubernamental”. En esta dimensión del *Global Competitiveness Report* no hay observaciones para los años de 2007 a 2009 para las variables “Eficiencia marco legal solucionar conflictos” y “Eficiencia marco legal desafiar regulación”. Así para completar la base de datos de esta agrupación se recurrió a la técnica de reemplazo de datos perdidos “*vecino más próximo*” con la sustitución de 171 observaciones. Los resultados son similares a los de las otras agrupaciones analizadas. La matriz de correlación en la Tabla 6.17 presenta valores significativos diferentes de 0 con un nivel de significancia alfa = 0,05, aunque la variable “Peso regulación gubernamental” guarda una correlación inferior relativa a las demás variables del sistema.

**Tabla 6.17: Matriz de correlación (Pearson (n)) de la agrupación de variables “Regulación gubernamental”.**

Variables	Peso regulación gubernamental, 1-7 (mejor)	Eficiencia marco legal solucionar conflictos, 1-7 (mejor)	Eficiencia marco legal desafiar regulación, 1-7 (mejor)	Transparencia formulación políticas, 1-7 (mejor)
Peso regulación gubernamental, 1-7 (mejor)	1	0,492	0,440	0,623
Eficiencia marco legal solucionar conflictos, 1-7 (mejor)	0,492	1	0,935	0,826
Eficiencia marco legal desafiar regulación, 1-7 (mejor)	0,440	0,935	1	0,819
Transparencia formulación políticas, 1-7 (mejor)	0,623	0,826	0,819	1

Los valores en negrito son diferentes de 0 con un nivel de significación alfa = 0,05, en prueba bilateral.

**Tabla 6.18: Prueba de esfericidad de Barlett de la agrupación de variables “Regulación gubernamental”.**

#### Prueba de esfericidad de Bartlett:

Chi-cuadrado (Valor observado)	1833,272
Chi-cuadrado (Valor crítico)	12,592
GL	6
valor-p	< 0,0001
Alfa	0,05

**Tabla 6.19: Medida de adecuación muestral KMO de la agrupación de variables “Regulación gubernamental”.**

**Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin:**

Peso regulación gubernamental, 1-7 (mejor)	0,751
Eficiencia marco legal solucionar conflictos, 1-7 (mejor)	0,720
Eficiencia marco legal desafiar regulación, 1-7 (mejor)	0,694
Transparencia formulación políticas, 1-7 (mejor)	0,834
KMO	0,745

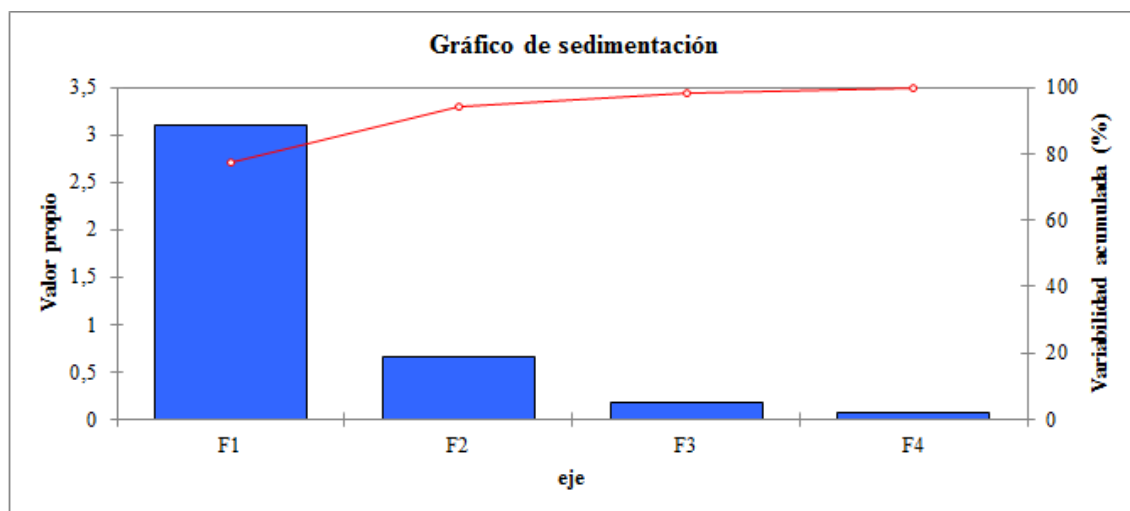
En cuanto a las pruebas de correlación del modelo factorial, como se ha indicado en la Tabla 6.18, una vez más se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, puesto que el valor- $p$  computado también es menor que el nivel de significación  $\alpha = 0,05$ , por lo tanto, las variables están correlacionadas entre sí posibilitando así que sea estimado el modelo factorial. Y como en los demás casos, el riesgo de rechazar la hipótesis nula  $H_0$  cuando es verdadero es inferior al 0,01%.

A su vez, la adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin, en la Tabla 6.19, relativa a “Regulación gubernamental” tiene un valor general de 0,745, que está dentro de los parámetros de una adecuación muestral que se puede considerar aceptable. Y todas las variables tomadas aisladamente están prácticamente en el nivel de 0,70 de adecuación lo que confiere una aceptable adecuación muestral para todo el conjunto de variables analizadas.

**Tabla 6.20: ACP – valores propios de la agrupación de variables “Regulación gubernamental”.**

	F1	F2	F3	F4
Valor propio	3,103	0,662	0,172	0,063
Variabilidad (%)	77,579	16,540	4,308	1,573
% acumulada	77,579	94,119	98,427	100,000

**Gráfico 6.8: Gráfico de sedimentación de los componentes principales de la agrupación de variables “Regulación gubernamental”.**



**Tabla 6.21: Matriz de los cosenos cuadrados de las variables de la agrupación “Regulación gubernamental”.**

**Cosenos cuadrados de las variables:**

	F1	F2	F3	F4
Peso regulación gubernamental, 1-7 (mejor)	0,479	<b>0,508</b>	0,013	0,000
Eficiencia marco legal solucionar conflictos, 1-7 (mejor)	<b>0,887</b>	0,059	0,022	0,031
Eficiencia marco legal desafiar regulación, 1-7 (mejor)	<b>0,861</b>	0,094	0,014	0,031
Transparencia formulación políticas, 1-7 (mejor)	<b>0,876</b>	0,000	0,123	0,000

La suma de los cosenos corresponde a la comunalidad de cada variable, siendo que los valores en negrita en las celdas amarillas corresponden para cada variable al factor para el cual el coseno cuadrado es el mayor.

En la Tabla 6.20, a continuación, con los valores propios (*eigenvalues*) del ACP, el primer componente principal explica el 77,579% de la varianza y el segundo el 16,540%, acumulando entre ambos el 94,119% de la varianza del sistema. Conforme también se ha indicado en el Gráfico 6.8 de la segmentación de los componentes. La matriz de los cosenos cuadrados de las variables y componentes principales concentran el factor para el cual el coseno cuadrado es mayor en la primera componente con excepción de la variable “Peso regulación gubernamental” que figura como la más representativa para la segunda componente principal.

Como en el análisis de las otras dos agrupaciones, por consistencia metodológica se ha aplicado la rotación Varimax para tratar de obtener un patrón de componentes más fácil de interpretar. Los cosenos cuadrados tras rotación Varimax están indicados en la Tabla 6.22 y los resultados presentan un claro agrupamiento de tres variables más representativas en la primera componente principal y la variable menos correlacionada con el restante del sistema, aislada, como la de mayor peso en la segunda componente



principal. El Gráfico 6.9 con las correlaciones entre las variables y los componentes principales tras rotación Varimax presenta resultados significativos y razonablemente satisfactorios en cuanto a la posibilidad de reducción del número de variables a dos componentes principales.

En base a los cosenos cuadrados y el gráfico de correlación, se pueden agrupar las tres variables más importantes relativas a eficiencia del marco legal y transparencia en la formulación de políticas en un componente D1 que se ha convenido denominar de “Eficiencia del sistema legal” (ESL), entre extremadamente ineficiente (1) y extremadamente eficiente (7). Y el componente D2, con una única variable relevante relativa al peso de la regulación gubernamental que se ha convenido denominar “Peso regulación gubernamental” (PRG) entre extremadamente oneroso (1) y nada oneroso (7). El criterio aplicado para retener estos dos componentes principales ha sido el ya mencionado de que la variabilidad explicada por cada uno de ellos seas al menos un 10%.

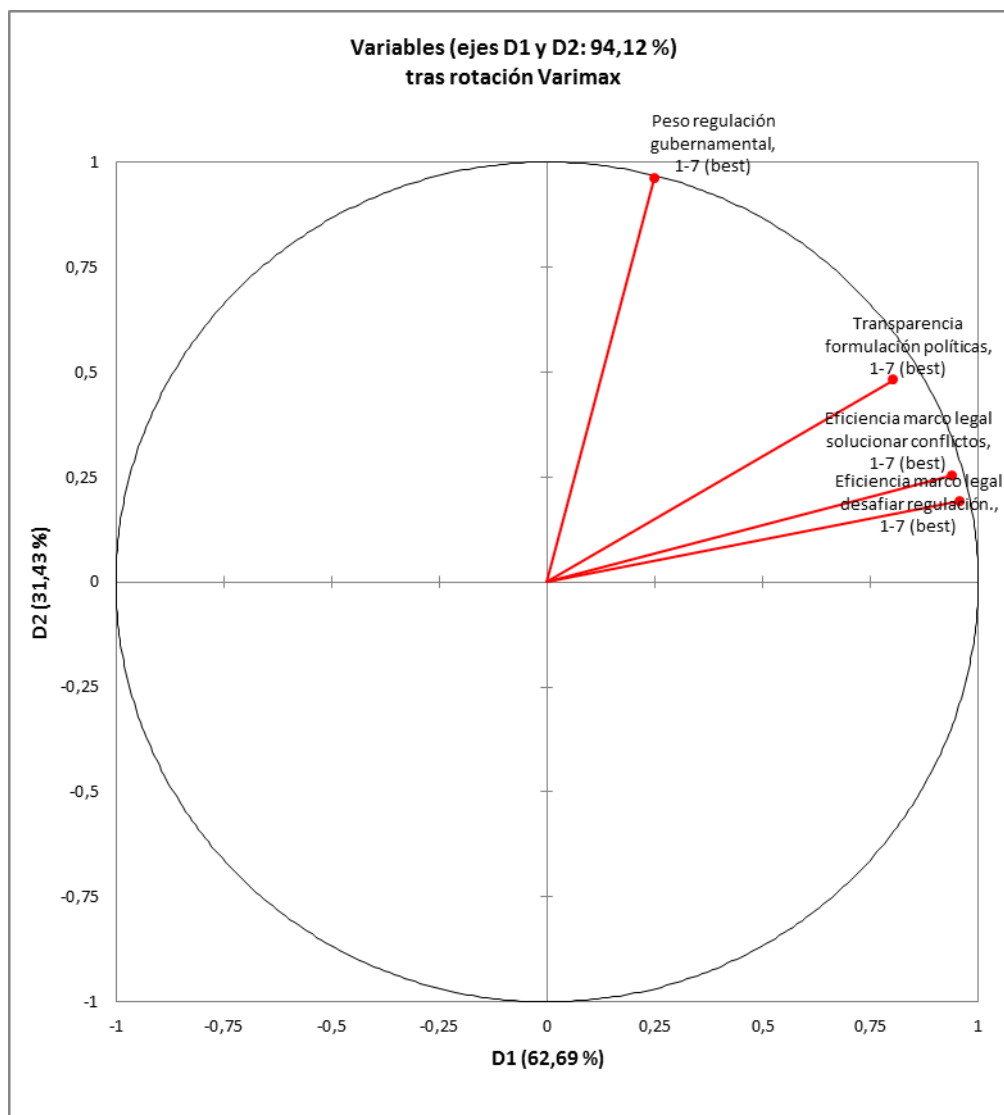
**Tabla 6.22: Matriz de los cosenos cuadrados de las variables de la agrupación “Regulación gubernamental” y variabilidad explicada tras rotación Varimax.**

**Cosenos cuadrados de las variables y variabilidad explicada tras rotación Varimax:**

	D1	D2
Peso regulación gubernamental, 1-7 (mejor)	0,062	<b>0,925</b>
Eficiencia marco legal solucionar conflictos, 1-7 (mejor)	<b>0,882</b>	0,064
Eficiencia marco legal desafiar regulación, 1-7 (mejor)	<b>0,918</b>	0,037
Transparencia formulación políticas, 1-7 (mejor)	<b>0,645</b>	0,231
Variabilidad explicada (%)	62,692	31,427

Los valores en negrita en las celdas amarillas corresponden para cada variable al factor para el cual el coseno cuadrado es el mayor.

**Gráfico 6.9: Correlaciones entre las variables y los factores tras rotación Varimax de la agrupación de variables “Regulación gubernamental”.**



#### 6.6.4.4. Ponderación y agrupación de las variables resultantes

Una vez que las componentes principales por agrupación de variables han sido extraídas, a continuación, es necesario que se definan las puntuaciones factoriales, a partir del valor de las variables originales y los correspondientes coeficientes de transformación derivados del ACP. Es decir, cuando se utiliza el método de extracción de factores utilizando las componentes principales, las puntuaciones obtenidas se calculan a partir de la solución factorial. Dicha solución es ortogonal por lo que las puntuaciones también lo son (Bernal, Martínez y Soledad, 2004).

**Tabla 6.23: Extracción de componentes principales y ecuaciones lineales resultantes.**

Ecuaciones Lineales tras rotación Varimax	
Derecho de propiedad (DPR)	$DPR$ $= +0,446 \cdot \text{Derechos propied}$ $- 0,255 \cdot \text{Protección accionista minoritario}$ $+ 0,497 \cdot \text{Protección propiedad intelectual}$ $+ 0,512 \cdot \text{Comportamiento ético firma}$ $- 0,296 \cdot \text{Robustez auditoria \& estándares reporte}$ $- 0,119 \cdot \text{Eficacia consejo administración}$
Gobierno corporativo (GCO)	$GCO$ $= -0,188 \cdot \text{Derechos propied}$ $+ 0,523 \cdot \text{Protección accionista minoritario}$ $- 0,239 \cdot \text{Protección propiedad intelectual}$ $- 0,261 \cdot \text{Comportamiento ético firma}$ $- 0,560 \cdot \text{Robustez auditoria \& estándares reporte}$ $- 0,388 \cdot \text{Eficacia consejo administración}$
Estructura de mercado (EM)	$EM$ $= +1,122 \cdot \text{Intensidad competencia local}$ $+ 0,305 \cdot \text{Extensión dominancia mercado}$ $- 0,637 \cdot \text{Efectividad políticas antimonopolistas}$
Efectividad políticas antimonopolistas (EPA)	$EPA = - 0,629 \cdot \text{Intensidad competencia local}$ $+ 0,225 \cdot \text{Extensión dominancia mercado}$ $+ 1,179 \cdot \text{Efectividad políticas antimonopolistas}$
Eficiencia del sistema legal (ESL)	$ESL = - 0,338 \cdot \text{Peso regul. gubernamental}$ $+ 0,446 \cdot \text{Efic.marco legal soluc.conflictos}$ $+ 0,488 \cdot \text{Efic.marco legal desafiar regulación}$ $+ 0,246 \cdot \text{Transparencia formulación política}$
Peso regulación gubernamental (PRG)	$PRG = + 1,047 \cdot \text{Peso regul. gubernamental}$ $- 0,171 \cdot \text{Efic.marco legal soluc.conflictos}$ $- 0,254 \cdot \text{Efic.marco legal desafiar regulación}$ $+ 0,177 \cdot \text{Transparencia formulación política}$

Fuente: Elaboración propia

Mediante estos coeficientes estimados para agrupación de las variables analizadas en esta sección se construye una ecuación lineal para cada una de las componentes extraídas, basadas en las variables y esos coeficientes, conforme tabla 6.23.

#### 6.6.5. Variable independiente de control: tamaño de la firma

El modelo se completa con la inclusión de una variable de control relacionada con el porte de las corporaciones en análisis. Se ha decidido recoger las ventas netas (VEN) en la base Datastream-ASSET4 como una *proxy* del tamaño y complejidad de la organización. Con vistas a normalizar la base de datos, se ha utilizado de la característica de sistemas dinámicos para retener las mismas propiedades e información original al escalar las observaciones a través de una transformación logarítmica. En este

caso fue utilizado el logaritmo natural o neperiano  $e$ . Con este procedimiento los datos que cubrían una gama amplia de valores fueron reducidos a un rango más manejable.

### **6.7. Resumen de las variables utilizadas y su denominación abreviada**

---

Una vez concluida la exposición sobre las variables y el tratamiento de las mismas mediante la aplicación de las técnicas de análisis de componentes principales (ACP) y construcción de índices sintéticos, a continuación se resume en el cuadro sintético 6.7 las variables dependiente e independientes y sus respectivos indicadores sintéticos, así como, la variable de control y las fuentes de datos utilizadas.

Tabla 6.24: Variables, indicadores, medidas y fuentes de datos.

Definición de variables, medidas, fuentes de datos y índices sintéticos					
Variables	Indicador	Medida	Fuentes Datos	Variables (regresión)	Tipo
Socio ambiental (dependiente)	Desempeño ambiental	Refleja cuán buena es la gestión de una compañía para evitar riesgos ambientales y capitalizar sobre oportunidades ambientales de manera a generar valor a largo plazo para los accionistas.	Datastream - ASSET4 Thomson Reuters	Compuesto Social y Ambiental (CSA)	Índice sintético
	Desempeño social	Refleja la reputación de una compañía y la salud de sus permisos para operar, que son factores claves para determinar su habilidad para generar valor a largo plazo para los accionistas.	Datastream - ASSET4 Thomson Reuters		
Sistemas Nacionales (independiente)	Protección accionistas y derechos propiedad	Derecho propiedad	Global Competitiveness Index, World Economic Forum	Derecho propiedad (DPR)	Índice sintético
		Protección accionista minoritario			
		Protección propiedad intelectual		Gobierno corporativo (GCO)	Índice sintético
		Comportamiento ético de la firma			
		Robustez auditoria y estándares reporte			
		Eficacia del Consejo Administración			
	Competencia	Intensidad competencia local	Global Competitiveness Index, World Economic Forum	Estructura mercado (EM)	Índice sintético
		Extensión dominancia mercado		Eficiencia políticas antimonopolistas (EPA)	Índice sintético
		Efectividad políticas antimonopolistas			
	Regulación gubernamental	Peso regulación gubernamental	Global Competitiveness Index, World Economic Forum	Eficiencia sistema legal (ESL)	Índice sintético
		Eficiencia marco legal solucionar conflictos			
		Eficiencia marco legal desafiar regulación		Peso regulación gubernamental (PRG)	Índice sintético
		Transparencia formulación políticas			
Control	Tamaño relativo compañías	Ventas netas	Datastream-Worldscope Thomson Reuters	Ventas netas (VEN)	

## 6.8. Métodos de Estimación

---

La presente investigación en su componente empírica cuantitativa pretende estimar las correlaciones existentes entre los índices de cumplimiento en RSC de Datastream-ASSET4 de corporaciones farmacéuticas y las dimensiones del índice de competitividad global del *World Economic Forum* de los países donde estas organizaciones tienen su sedes centrales o los índices ponderados por la distribución geográfica de las ventas netas de las corporaciones. La base de datos resultante de la recolección de datos y del tratamiento de las variables es un conjunto de datos de panel, con el índice de cumplimiento de RSC para corporaciones farmacéuticas como variable dependiente y los índices de competitividad relativos a los sistemas nacionales de negocios, donde están ubicadas las corporaciones farmacéuticas como variable independiente por un intervalo de tiempo de 7 años (2007-2013).

### 6.8.1. Modelo de regresión con datos de panel

---

En esta sección, se presenta una breve exposición de los modelos de regresión con datos de panel en esfuerzo similar a las investigaciones de Stanimirov (2014), Arteaga (2015) y Martínez (2015). En primer lugar, conviene definir lo que viene a ser esta categoría de serie de datos. Conforme definición práctica de Gujarati y Porter (2010), se dice que estamos en la presencia de un conjunto de datos de panel cuando la misma unidad de corte transversal (una familia, una empresa o un espacio) se estudia a lo largo del tiempo, guardando las dimensiones de espacio y tiempo. En consonancia con esto, por lo tanto, el término modelo de datos de panel es aplicable al modelo de regresión que utiliza, para la estimación de parámetros de interés, la variedad transversal y temporal de los datos.

Desde de un punto de vista estadístico, estos conjuntos de datos cuentan con una importante característica: constan de observaciones independientemente muestreadas. Este es un aspecto clave también en el análisis de datos de corte transversal: entre otras cosas, excluye la correlación en los términos de error para distintas observaciones. (Wooldridge, 2010, pág.444). Aparte de esto, otra característica importante de los datos de panel es que se refieren a individuos a lo largo del tiempo y que estos individuos guardan características específicas que los diferencian, lo que se llama heterogeneidad. Los modelos de regresión de datos panel tratan de tomar en cuenta la heterogeneidad de los individuos en el análisis de estas series de datos, enriqueciendo el análisis empírico

de manera que no sería posible únicamente con datos de corte transversal o series de tiempo.

En un primer acercamiento para las técnicas más sencillas de estimación para datos de panel hay lo que la literatura llama de modelos de datos de panel estáticos que se caracterizan por una regresión lineal con efectos individuales de la forma:

$$y_{it} = \mu_i + x_{it}\beta + \varepsilon_{it} \quad i = 1, \dots, N; t = 1, \dots, T \quad (6.1)$$

Siendo

- $i$  y  $t$  subíndices que indican las unidades de corte transversal y los diferentes períodos de tiempo considerados;
- $y_{it}$  la variable dependiente;
- $x_{it}$  el vector de  $k \times 1$  las variables independientes;
- $\beta$  el vector de coeficientes a estimar;
- $\mu_i$  el intercepto indicativo de los efectos individuales;
- $\varepsilon_{it}$  el término de error.

El mayor problema del modelo de regresión por mínimos cuadrados ordinarios (MCO) es no posibilitar la distinción entre los individuos, en el caso de la presente investigación, de las compañías farmacéuticas de la muestra, ni determinar si la respuesta del índice de cumplimiento de ESG a las variables independientes, a través del tiempo es la misma. Con esto, se ocultan la individualidad o singularidad de cada una de las corporaciones, o en otros términos, la heterogeneidad que puede existir entre ellas. Esto equivale decir que el término de error se correlaciona con algunas de las variables del modelo, con esto los coeficientes estimados de la ecuación pueden ser sesgados, además de inconsistentes (Gujarati y Porter, 2010).

Estos modelos de estimación para datos de panel estáticos pueden ser de dos modalidades como las indicadas a continuación: 1) el modelo de efectos fijos; y 2) modelo de efectos aleatorios. Estos modelos presentan algunas limitaciones, especialmente, en lo que toca al tratamiento del problema de la *endogeneidad*<sup>181</sup>, que puede comprometer el análisis de modelos econométricos con variables que están correlacionadas consigo mismas y el análisis acumulativo. Para estos casos, hay ajustes econométricos conocidos como modelos dinámicos que tratan de incorporar en el modelo de datos de panel componentes endógenos, mediante la integración de efectos rezagados. Estos modelos no serán aquí abordados pues sobrepasan la complejidad del

---

<sup>181</sup> Término usado para describir la presencia de una variable explicativa endógena al propio sistema (Wooldridge, 2010, Glosario).

modelo estimado en esta investigación. Ahora bien, también existe la posibilidad alternativa de mitigar el potencial problema de la endogeneidad recurriendo a utilizar rezagos o retardos en las variables independientes, que es lo que aquí se realizará, siguiendo el proceder de Ioannou y Serafeim (2012).

### 6.8.2. Modelo de efectos fijos

---

Se trata de la técnica más básica para estimación de modelos de datos de panel estáticos. Este modelo elimina las dimensiones de espacio y tiempo de los datos agrupados; y la continuación, estima la regresión por mínimos cuadrados ordinarios (MCO). Se supone que las variables son no estocásticas. Si lo son, no están correlacionadas con el término de error. Y en ocasiones se supone que las variables independientes son estrictamente exógenas por no depender de los valores actuales, pasados y futuros del término de error  $\varepsilon_{it}$ . También se supone que el término de error es  $\varepsilon_{it} \sim X(0, \sigma_\mu^2)$ , que vale decir, se distribuye de manera independiente e idéntica, con media cero y varianza constante.

El modelo de efectos fijos asume los efectos singulares de cada individuo  $\mu_i$  como términos constantes de cada grupo que serían la expresión de la diferencia entre los individuos representativos de los cortes transversales. Así, en la estimación del modelo de mínimos cuadrados los  $\mu_i$  serán tratados como un vector de coeficientes similar a  $\beta$ .

Haciendo  $\mu_i = \mu + \vartheta_i$  en (6.1) resulta en

$$y_{it} = \mu + x_{it}\beta + \vartheta_i + \varepsilon_{it} \quad (6.2)$$

En la literatura en econometría hay dos prácticas habituales de estimación de estos efectos individuales constantes en el tiempo para tratar el problema de la heterogeneidad afrontado por regresiones de mínimos cuadrados en datos tipo panel.

La primera corresponde a la inclusión de una variable *dummy* (o dicótoma) por cada individuo, seguida, de la estimación por mínimos cuadrados ordinarios (MCO). Es el llamado modelo de mínimos cuadrados con variable dicótoma (MCVD) de efectos fijos. La otra, más común, parte del cálculo de la media muestral de todas las variables para cada individuo.

Con esto, se supone que el error se descompone en una componente fija, constante para cada individuo ( $\vartheta_i$ ), y otra aleatoria ( $\varepsilon_{it}$ ), lo que es equivalente a obtener una tendencia general en regresión dando a cada individuo un punto de origen (intercepto) distinto. En



este punto, la práctica más habitual de estimación parte del cálculo de la media muestral de todas las variables para cada individuo. Esta técnica es conocida como estimación de efectos fijos dentro del grupo. Una vez calculado, se obtiene la siguiente ecuación:

$$\bar{y}_i = \mu + \bar{x}_i \beta + \vartheta_i + \bar{\varepsilon}_i \quad (6.3)$$

Restando (6.3) de la ecuación (6.1), se obtiene:

$$y_{it} - \bar{y}_i = (x_{it} - \bar{x}_i)\beta + \varepsilon_{it} - \bar{\varepsilon}_i \quad (6.4)$$

Y con (6.4), a través de la aplicación del método de los mínimos cuadrados ordinarios se estima los coeficientes  $\beta$ , y posteriormente se calcula el estimador de  $\mu_i$ , como sigue:

$$\hat{\mu}_i = \bar{y}_i - \bar{x}_i \hat{\beta}$$

La estimación con efectos fijos dentro del grupo, también conocida como intragrupos, presenta la limitación de aplicarse solamente a los grupos considerados en el estudio, que si fueron extracciones de una población más grande, no puede ser extrapolada a otros no incluidos en la muestra. Otra desventaja del estimador del grupo es que puede distorsionar los valores de los parámetros y desde luego no considerar los efectos a largo plazo.

### 6.8.3. Modelo de efectos aleatorios

---

Con el fin de capturar el conocimiento respecto al modelo (real) que las técnicas de aplicación de variables dicótomas o el cálculo de la media muestral de efecto fijo dentro del grupo no logran capturar, la literatura propone el modelo de componentes del error (MCE), o modelo de efectos aleatorios (MEFA). El modelo de efectos aleatorios tiene la misma especificación que el de efectos fijos con la salvedad de que en este caso los efectos individuales son variables aleatorias de media  $\vartheta_i$  y varianza  $\text{Var}(\vartheta_i) \neq 0$ . Además, estas estarán integradas en la perturbación aleatoria ( $\vartheta_{it}$ ) de modo que:

$$\vartheta_{it} = \vartheta_i + \varepsilon_{it}$$

Donde  $\varepsilon_i$  es un término de error aleatorio con valor medio igual a cero y varianza de  $\sigma_\varepsilon^2$ . Por esta razón a estos modelos se les llama también modelos de componentes del error (*error components models*). El término de error compuesto  $\vartheta_{it}$  consta de dos componentes,  $\varepsilon_i$ , componente de error de corte transversal o error específico del individuo, y  $\vartheta_i$ , la combinación del componente de error de series de tiempo y corte

transversal, y que se denomina término idiosincrásico porque varía en el corte transversal (es decir, el sujeto) así como en el tiempo.

La estimación de los parámetros de un modelo de efectos aleatorios no requiere, como en el caso de efectos fijos, diferencias, desviaciones o cualquier otra transformación que elimine la presencia del efecto fijo  $\mu_i$ . Al contrario, junto con la estimación de los parámetros  $\mu$  e  $\beta$  interesa la estimación diferenciada de la varianza de los efectos aleatorios  $\sigma_{\vartheta}$  dentro de la estimación global de la varianza de la perturbación aleatoria, por lo que no conviene que el efecto  $\sigma_i$  sea obviado en el procedimiento de estimación. Llegados a este punto, se utiliza el estimador simple por Mínimos Cuadrados Ordinarios sobre el modelo en niveles:

$$y_{it} = \mu + x_{it}\beta + (\vartheta_i + \varepsilon_{it}) \quad (6.5)$$

Sin embargo, la presencia de efecto temporalmente constante en la perturbación aleatoria  $\vartheta_i$  provoca autocorrelación residual y modifica la expresión tradicional de la varianza de la perturbación aleatoria lo que invalida la estrategia de estimación. Así, la matriz de varianzas y covarianzas de la perturbación queda como sigue:

$$\Omega = \begin{bmatrix} \sigma_{\vartheta}^2 + \sigma_{\varepsilon}^2 & \sigma_{\vartheta}^2 & \sigma_{\vartheta}^2 & \sigma_{\vartheta}^2 \\ \sigma_{\vartheta}^2 & \sigma_{\vartheta}^2 + \sigma_{\varepsilon}^2 & \sigma_{\vartheta}^2 & \sigma_{\vartheta}^2 \\ \sigma_{\vartheta}^2 & \sigma_{\vartheta}^2 & \ddots & \vdots \\ \sigma_{\vartheta}^2 & \sigma_{\vartheta}^2 & \dots & \sigma_{\vartheta}^2 + \sigma_{\varepsilon}^2 \end{bmatrix} = \sigma_{\vartheta}^2 \begin{bmatrix} 1 & \rho & \rho & \rho \\ \rho & 1 & \rho & \rho \\ \rho & \rho & \ddots & \vdots \\ \rho & \rho & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

Con:

$$\rho = \frac{\sigma_{\vartheta}^2}{\sigma_{\varepsilon}^2}$$

Para subsanar las inconsistencias de la estrategia de estimación por el método de los mínimos cuadrados debe ser aplicado el llamado método de mínimos cuadrados generalizados (MCG), o estimador Balestra-Nerlove o estimador entre grupos. La estimación de MCG contempla dos etapas. Una primera de estimación de un modelo previo, normalmente el MCO simple o una estimación del modelo con efectos fijos, para aproximar  $\sigma_{\vartheta}^2$  y  $\sigma_{\varepsilon}^2$  y, seguidamente, se estiman las respectivas varianzas  $\sigma_{\vartheta}^2$  y  $\sigma_{\varepsilon}^2$ , y finalmente se aplica el estimador MCG<sup>182</sup>.

<sup>182</sup> Mínimos Cuadrados Generalizados (MCG) es una técnica para la estimación de los parámetros desconocidos en un modelo de regresión lineal. Es utilizado como alternativa a la aplicación de los MCO. El MCG se aplica cuando las varianzas de las

#### 6.8.4. Efectos fijos vs. efectos aleatorios: test de Hausman ordinario

---

Los resultados de las regresiones de efectos fijos y efectos aleatorios suelen ser significativamente diferentes no siendo una tarea obvia la elección del método de estimación más adecuado. Como apunta Arellano y Bover (1990, pág. 9) una praxis muy extendida consiste en estimar ambos modelos para a continuación contrastar si los efectos son fijos o aleatorios. Sin embargo, que los efectos se supongan fijos o aleatorios no es una cualidad intrínseca a la especificación. En realidad, los efectos individuales se pueden considerar siempre aleatorios sin pérdida de generalidad. Si los  $\mu_i$  está correlacionado con  $x_{it}$  es conveniente hacer inferencia condicional sobre las realizaciones de los  $\mu_i$  en la muestra (efectos fijos), mientras que si no están correlacionados, es natural realizar inferencia incondicional como se describe en el modelo de efectos aleatorios.

La prueba de las correlaciones entre los efectos individuales y los regresores para determinación del modelo a ser elegido se realiza a través del test de Hausman. La hipótesis nula ( $H_0$ ) en que se basa esta prueba es que los estimadores de efectos fijos y de efectos aleatorios no difieren considerablemente. La estadística de prueba desarrollada por Hausman tiene distribución  $\chi^2$ . Si se rechaza la hipótesis nula en los términos  $H_0: E[\mu_i|x_{it}] = 0$ , la conclusión es que el método de estimación de efectos aleatorios no es el más apropiado porque las perturbaciones están de alguna manera correlacionadas con uno o más regresores. Así, en estas circunstancias, prevalece el modelo de efecto fijo.

#### 6.8.5. Presencia de autocorrelación y heterocedasticidad: test Hausman robusto

---

La presencia de autocorrelación y heterocedasticidad, compromete los resultados del test de Hausman. El estimador de efectos fijos utiliza condiciones de ortogonalidad según las cuales los regresores no están correlacionados con la  $\varepsilon_{it}$  error idiosincrático, es decir,  $E(x_{it}, \varepsilon_{it}) = 0$ . El estimador de efectos aleatorios emplea condiciones de ortogonalidad adicionales, en concreto, que los regresores no están correlacionados con el error específico de grupo  $\mu_i$ , es decir,  $E(x_{it}, \mu_i) = 0$ . Estas condiciones adicionales de ortogonalidad son restricciones dichas “*sobreidentificadas*”. Por consiguiente, para elegir entre efectos fijos y efectos aleatorios es necesario hacer un segundo contraste

---

observaciones son desiguales, es decir, cuando hay presencia de heterocedasticidad, o cuando se existe un auto grado de entre las observaciones. En estos casos, se puede obtener estimadores más eficientes utilizando MCG. (Arellano & Bover, 1990, pág. 10).

mediante la aplicación de un nuevo test de hipótesis para testear las restricciones “*sobreidentificadas*” (Woodridge, 2002, pp. 290-91). Este es el llamado test de Hausman robusto en que la ecuación de efectos aleatorios se vuelve a estimar incluyendo variables adicionales, que consisten en los regresores originales transformados en desviaciones respecto a la media. Mediante un test de Wald se pone a prueba la significación de estas nuevas variables. Si se impone la condición de homocedasticidad, esta prueba es asintóticamente equivalente al test de Hausman.

#### 6.8.6. Regresión por mínimos cuadrados generalizados factibles (MCGF)

---

La estimación por mínimos cuadrados generalizados factibles (MCGF) es similar al de mínimos cuadrados generalizados (MCG), con la única diferencia de que utiliza una matriz de varianzas y covarianzas estimadas, ya que no se conoce la verdadera. El estimador  $\beta$  en los términos aquí indicado es el siguiente:

$$\hat{\beta}_{gf} = (X' \hat{\Omega}^{-1} X)^{-1} X' \hat{\Omega}^{-1} y \quad (6.6)$$

Este estimador es asintóticamente eficiente y no puede ser considerado un estimador lineal e insesgado óptimo (*ELIO*) debido a que utiliza una matriz de varianzas y covarianzas estimada.

#### 6.8.7. Regresión con errores estándares corregidos por autocorrelación y heterocedasticidad (Prais-Winsten)

---

La transformación de Prais-Winsten es un procedimiento para resolver los problemas de autocorrelación, siguiendo un proceso autorregresivo de primer orden de Markov [AR(1)]<sup>183</sup>, en los modelos de regresión lineal. Lo particular de esta transformación, que es una variante de MCGF, es que permite no perder la primera observación y los resultados de la estimación son más eficientes. Los pasos para la transformación se detallan a continuación:

Partiendo del modelo de regresión lineal (6.1):

$$y_t = \mu_i + x_{it}\beta_i + \varepsilon_{it}$$

---

<sup>183</sup> El esquema ( $u_t = \rho u_{t-1} + \varepsilon_t$ ) se conoce como esquema autorregresivo de primer orden de Markov, o simplemente esquema autorregresivo de primer orden, y suele denotarse como AR(1). El nombre autorregresivo es apropiado porque puede interpretarse como la regresión de  $u_t$  sobre sí misma con un rezago de un periodo. Es de primer orden porque sólo participan  $u_t$  y su valor pasado inmediato; es decir, el rezago máximo es 1. (Gujarati & Porter, 2010, pág. 419).

Donde  $\varepsilon_{it}$  es la perturbación aleatoria, y suponiendo la existencia de autocorrelación de primera orden [AR(1)], debe verificarse que:

$$\varepsilon_t = \rho\varepsilon_{t-1} + \varepsilon_t, |\rho| < 1 \quad (6.7)$$

siendo  $e_t$  perturbación blanca (esperanza y covarianza nula y varianza constante). La transformación de Prais-Winsten reproduce en el modelo el proceso AR (1) de la siguiente forma:

$$y_t - \rho y_{t-1} = \mu(1 - \rho) + \beta(x_t - x_{t-1}) + \varepsilon_t \quad (6.8)$$

para todas las observaciones, salvo para  $t=1$  donde la transformación es la siguiente:

$$\sqrt{1 - \rho^2}y_1 = \mu\sqrt{1 - \rho^2} + (\sqrt{1 - \rho^2}x_1)\beta + \sqrt{1 - \rho^2}\varepsilon_1 \quad (6.9)$$

Formalizadas las referidas modificaciones, se utiliza el modelo de mínimos cuadrados ordinarios para estimar el modelo. Esto puede expresarse mediante un modelo matricial y así se obtiene el estimador de la regresión Prais-Winsten:

$$\hat{\theta} = (Z'\Omega^{-1}Z)^{-1}(Z'\Omega^{-1}Y)$$

Donde:

- Z es la matriz de observaciones de la variable independiente ( $x_t$ );
- Y es la matriz de observaciones de la variable dependiente;
- $\Omega$  es la matriz de varianzas y covarianzas.

$$\Omega = \begin{bmatrix} \frac{1}{1 - \rho^2} & \frac{\rho}{1 - \rho^2} & \frac{\rho^2}{1 - \rho^2} & \cdots & \frac{\rho^{t-1}}{1 - \rho^2} \\ \frac{\rho}{1 - \rho^2} & \frac{1}{1 - \rho^2} & \frac{\rho}{1 - \rho^2} & \cdots & \frac{\rho^{t-2}}{1 - \rho^2} \\ \frac{\rho^2}{1 - \rho^2} & \frac{\rho}{1 - \rho^2} & \frac{1}{1 - \rho^2} & \cdots & \frac{\rho^{t-3}}{1 - \rho^2} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \frac{\rho^{t-1}}{1 - \rho^2} & \frac{\rho^{t-2}}{1 - \rho^2} & \frac{\rho^{t-3}}{1 - \rho^2} & \cdots & \frac{1}{1 - \rho^2} \end{bmatrix}$$

Matriz que puede expresarse como el producto de matrices:

$$\Omega^{-1} = G'G$$

Donde es la siguiente matriz:

$$G = \begin{bmatrix} \sqrt{1-\rho^2} & 0 & 0 & \dots & 0 \\ -\rho & 1 & 0 & \dots & 0 \\ 0 & -\rho & 1 & \dots & 0 \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 0 & 0 & 0 & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

#### 6.8.8. Regresión con errores estándar corregidos por autocorrelación y heterocedasticidad (Driscoll-Kraay) con errores fijos

---

En el proceso de estimación de los parámetros del modelo de datos panel a veces las técnicas robustas de efecto fijo o efecto aleatorio presentan inconsistencias en muestras finitas y, además, se ven limitadas por el número de años de la muestra. Otra forma de solucionar estos problemas es mediante la utilización de errores estándar Driscoll-Kraay para los coeficientes estimados por MCO en la regresión. Esta técnica de estimar la matriz de varianzas nos permite solucionar los problemas de autocorrelación y heterocedasticidad aun cuando N es mayor que T. Al mismo tiempo, es posible incorporar dichos errores estándar en una regresión con efectos fijos. Para ello, se utiliza el estimador de efectos fijos en dos etapas. En la primera etapa, las variables  $z_{it} \in y_{it}$  y  $x_{it}$  del modelo son transformadas de la siguiente forma:

$$\tilde{z}_{it} = z_{it} - \bar{z}_i + \bar{\bar{z}},$$

Donde:

$$\bar{z}_i = T_i^{-1} \sum_{t=t_{it}}^{T_i} z_{it} \qquad \bar{\bar{z}} = \left( \sum T_i \right)^{-1} \sum_i \sum_t z_{it}$$

Puesto que el estimador de efectos fijos (*within-estimator*) corresponde al estimador

$$y_{it} = x_{it}\beta_i + \varepsilon_{it} \tag{6.10}$$

En el segundo paso, se estima el modelo transformado mediante regresión agrupada por MCO con errores estándar Driscoll-Kraay (Hoechle, 2007).

### 6.9. Modelo econométrico de la investigación

---

Una vez expuesto el conjunto cuantitativo de variables analizadas en la presente investigación y el tratamiento de las mismas intentando reducir la complejidad para construir el modelo econométrico; y después de analizar los modelos de regresión y

técnicas de estimación a ser aplicadas para la estimación de los parámetros del modelo de regresión a ser usado para la comprobación de las hipótesis de la investigación, conviene, a partir del modelo teórico discutido en la secciones 6.4 sobre las hipótesis y la exposición de las variables dependientes y independiente en los apartados 6.6.3 y 6.6.4, presentar el modelo empírico o econométrico estático que será estimado con las técnicas econométricas descritas.

El objeto de la investigación es estimar la correlación existente entre la actuación de corporaciones del sector farmacéutico, específicamente, de la industria de medicamentos bajo prescripción médica, en referencia a los indicadores socio ambientales e índices de competitividad de los sistemas nacionales de negocios pertinentes a las hipótesis de investigación y, así, comprobar la validez de las mismas. En la construcción son utilizados los índices resultantes de la aplicación de los análisis factoriales y de componentes principales en la base de datos tanto para la variable dependiente como para las variables independientes. A continuación se presenta el modelo empírico econométrico estático propuesto que será estimado a través de las técnicas anteriormente descritas:

$$CSA_{it} = \mu + \beta_1 DPR_{it-1} + \beta_2 GCO_{it-1} + \beta_3 EM_{it-1} + \beta_4 EPA_{it-1} + \beta_5 ELS_{it-1} + \beta_6 PRG_{it-1} + VarContr + \vartheta_i + \varepsilon_{it}$$

Donde:

- $CSA$  es la composición del índice de desempeño ambiental y social Datastream-ASSET4 para la empresa  $i$  en el tiempo  $t$ ;
- $\mu$  es la ordenada en el origen, denominada constante en la posterior presentación de los resultados;
- $DPR$  es la variable compuesta por los índices de competitividad del *World Economic Forum* relacionados con los “derecho de propiedad” en el tiempo  $t-1$ ;
- $GCO$  es la variable compuesta por los índices de competitividad del *World Economic Forum* relacionados con el “gobierno corporativo” en el tiempo  $t-1$ ;
- $EM$  es la variable compuesta por los índices de competitividad del *World Economic Forum* relacionados con la “estructura de mercado” en el tiempo  $t-1$ ;
- $EPA$  es la variable compuesta por los índices de competitividad del *World Economic Forum* relacionados con la “efectividad políticas antimonopolistas” en el tiempo  $t-1$ ;

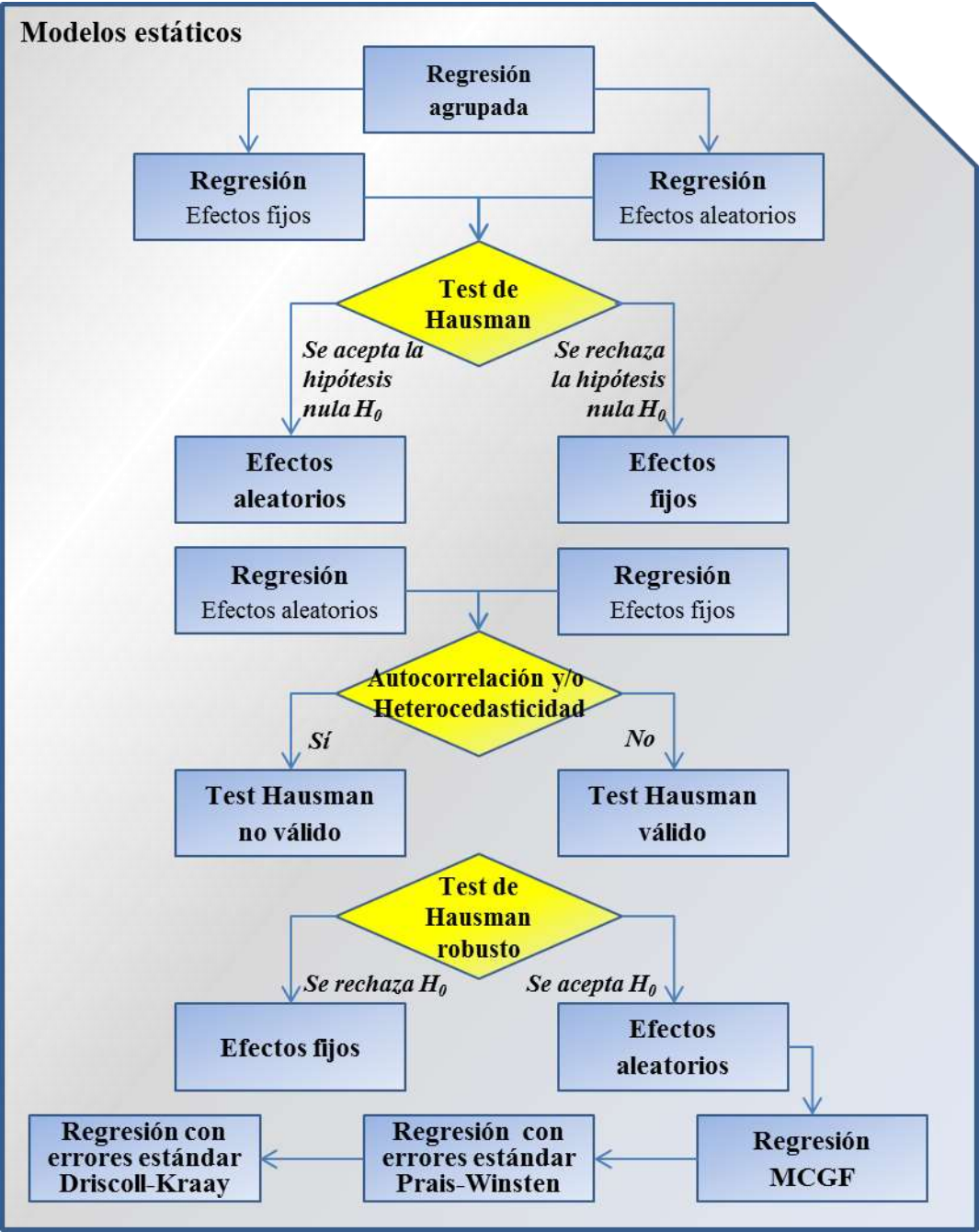
- *ELS* es la variable compuesta por los índices de competitividad del *World Economic Forum* relacionados con la “eficiencia del sistema legal” en el tiempo  $t-1$ ;
- *PRG* es la variable compuesta por los índices de competitividad del *World Economic Forum* relacionados con el “peso de la regulación gubernamental” en el tiempo  $t-1$ ;
- *VarControl* es la variable de control relacionada con el porte de las corporaciones en análisis: ventas netas (VEN) para la empresa  $i$  en el tiempo  $t$ ;
- $\vartheta_i$  es el intercepto que representa la heterogeneidad inobservable correspondiente a cada una de las empresas de la muestra, denominado  $u_i$  en la presentación posterior de resultados;
- $\varepsilon_{it}$  es el término de perturbación aleatoria para la empresa  $i$  en el periodo  $t$ .

Cabe destacar que en procedimiento similar al estudio de Ioannou y Serafeim (2012), el referido modelo de regresión estático que se estima por el método de mínimos cuadrados ordinario, considerando los eventuales efectos fijos y/o aleatorios, se utilizan variables independientes rezagadas en  $t-1$  tanto para los índices de competitividad de los países correspondientes, como para la variable de control relativa al tamaño / complejidad de la empresa (*firm size*). Como ya destacado este expediente fue adoptado de manera a mitigar por lo menos en parte los potenciales problemas de endogeneidad.

Por último, relativo al modelo econométrico y a las técnicas de estimación, cabe aclarar que fue utilizado el paquete estadístico y econométrico STATA/IC 14.2. Los resultados de la estimación serán presentados y discutidos en el próximo capítulo, acompañados de la descripción de los estudios de casos también contemplados en la presente investigación. Así, en el próximo apartado se presenta una breve exposición sobre el gobierno de empresa y la RSC en el sector farmacéutico, la selección de las empresas analizadas y, por fin, consideraciones metodológicas sobre los estudios de casos y el análisis comparado entre Brasil y España.



Cuadro 6.6: Métodos de estimación para modelo de datos tipo Panel.



## **6.10. Investigación cualitativa: estudios de casos de farmacéuticas en los espacios institucionales brasileño y español**

---

Como ya se ha destacado en el presente estudio se ha propuesto comprobar las hipótesis sobre las motivaciones existentes tras las prácticas de responsabilidad social de las empresas del sector farmacéutico en un contexto de creciente *financiarización* y globalización de los mercados, la evolución de la RSC y la articulación de la misma dentro del marco legal y regulatorio de una nueva gobernación público-privada. Lo cual se lleva a cabo por medio de contrastes empíricos complementarios. Uno cuantitativo, conforme al modelo empírico econométrico expuesto en la sección anterior. Y otro cualitativo, a través de estudios de casos de empresas del sector farmacéutico analizando en una primera etapa los informes de sostenibilidad y responsabilidad social de estas empresas. Y en un segundo momento, profundizando en el estudio de casos a través de la realización de entrevistas para recopilación de datos de las estrategias de responsabilidad social y prácticas dentro de espacios geográficos e institucionales distintos: España y Brasil. De esta manera la investigación posee una dimensión de estudio comparado de las prácticas de responsabilidad social de subsidiarias de las mismas organizaciones multinacionales en ambientes institucionales distintos y persigue comprobar las cuatro hipótesis planteadas en la investigación.

Antes de seguir con la descripción de los aspectos metodológicos y del proceso de selección de las empresas objeto de los estudios de casos presentados en la investigación vale esbozar un breve panorama de la industria farmacéutica en términos de índices de desempeño de responsabilidad social en las dimensiones económica, ambiental, social y gobierno de empresa (ESG).

### **6.10.1. Gobierno de la empresa y RSC en el sector farmacéutico**

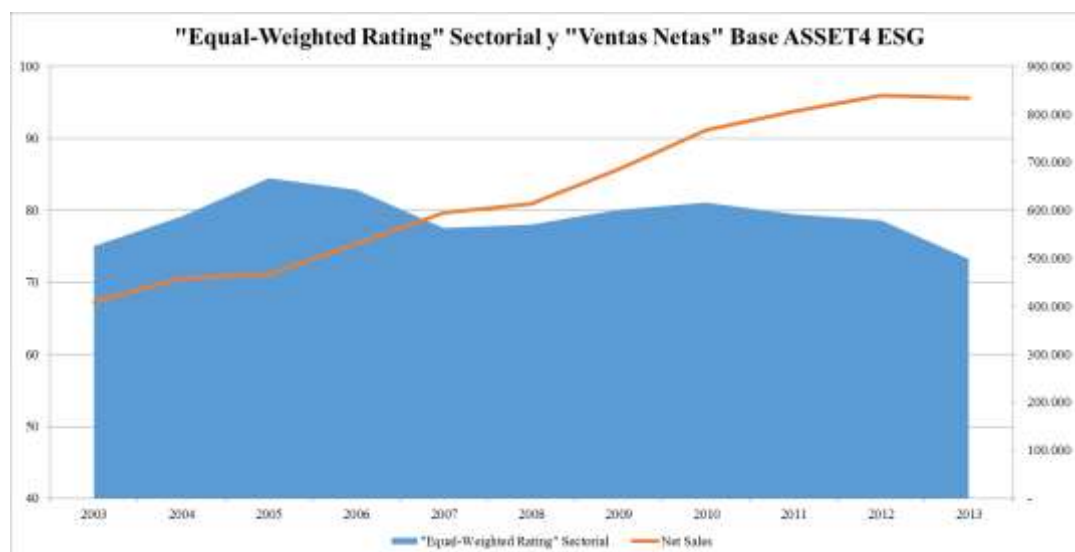
---

Dada la presencia de grandes corporaciones multinacionales y por los altos niveles de regulación de la industria alrededor del mundo, el grado de gobernanza corporativa del sector farmacéutico se muestra relativamente alto como demuestra el gráfico de la evolución del índice general y ponderado del desempeño (*Equal-Weighted Rating*) del sector basado en los datos Datastream-ASSET4 Thomson Reuters de las cuatro dimensiones de la responsabilidad social corporativa: económica, ambiental, social y gobierno de empresa. Ver Gráfico 6.10. El sector farmacéutico desde del inicio de la recopilación de las series de datos históricas de Datastream-ASSET4 ha presentado altos índices ponderados de desempeño de los índices de responsabilidad social

corporativa (>70) y que sufren fluctuaciones a medida que aumenta el número de observaciones y más compañías pasan a ser evaluadas y a formar parte de la base de datos. En un primer momento, la recopilación de datos y la evaluación estaba limitada a las mayores y más estructuradas empresas del mercado que llevaron los índices en los primeros años a niveles superiores a los 80 puntos entre 2004 y 2006. Desde entonces los índices presentan una ligera variación negativa, pero todavía cercana a los 80 puntos.

Estas fluctuaciones se deben remotamente a los cambios en la estructura del mercado farmacéutico con el crecimiento de la participación relativa de los mencionados mercados “*pharmerging*”<sup>184</sup>, donde los medicamentos genéricos se hacen presentes como principal vector de dinamismo y crecimiento del sector. El mercado se pulveriza en estos segmentos y otras corporaciones con desarrollo inferior en términos de responsabilidad social corporativa pasan a tener mayor participación en el sector.

**Gráfico 6.10: Evolución de la estimación del “Equal-Weighted Rating” y Ventas Netas**



Fuente: Evolución de la estimación del “Equal-Weighted Rating” del sector farmacéutico calculado a partir de los índices de cada una de las corporaciones del sector que se fueron incorporando a la base desde el principio de la recopilación de datos de ASSET4 ESG ponderado por la participación relativa en las ventas netas del sector.

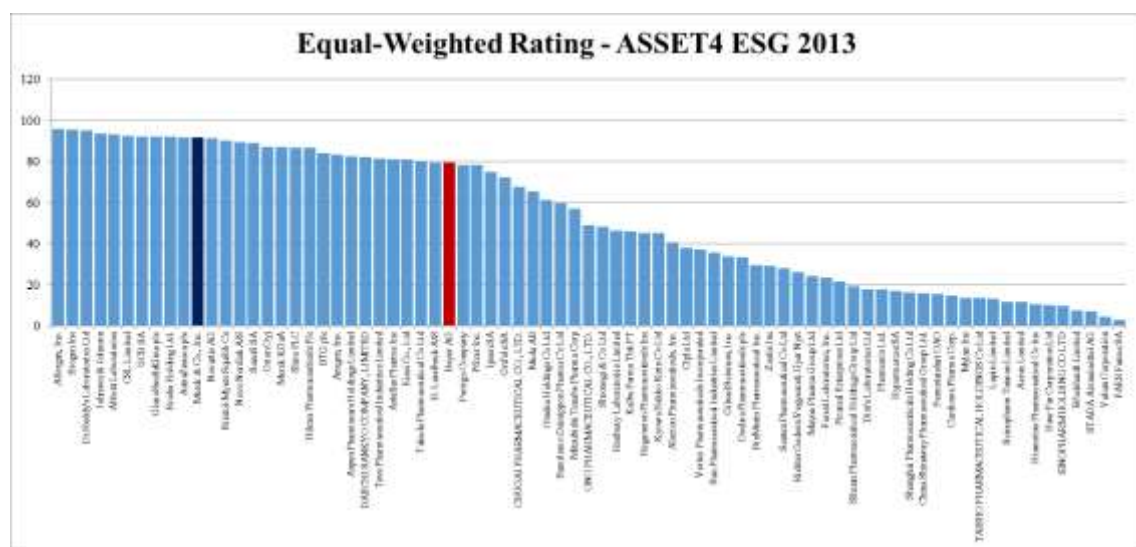
Esta tendencia, sin embargo, no significa, necesariamente que el sector se haya vuelto o pueda volverse menos responsable socialmente. Los cambios verificados en el mercado en los últimos años y las nuevas fuerzas competitivas traídas por los medicamentos genéricos y sus productores han desempeñado un papel destacado como reguladores del precio a corto y largo plazo, y como herramienta eficaz que permite liberar recursos

<sup>184</sup> Ibid. nota la pie 174.

para otras áreas del sector salud. Como destaca Ángel Luis Rodríguez de la Cuerda, Director General de AESEG<sup>185</sup> “*si no existiera el genérico, difícilmente un medicamento bajaría voluntariamente su precio.*”

Haciendo el desglose por empresas del índice general y ponderado de la actuación (*Equal-Weighted Rating*) del sector farmacéutico, en el año más reciente de la muestra, 2013, se constata que más de un tercio de las compañías alcanzaban índices en los niveles de 90 y 80. Este es un indicador de que el sector en general cuenta con corporaciones que presentan estructuras de gobierno corporativo robustas y con un desarrollo muy por encima del promedio de la base de datos Datastream-ASSET4 en la composición de los indicadores económico, social, ambiental y de gobierno corporativo.

**Gráfico 6.11: “Equal-Weighted Rating” Datastream-ASSET4 ESG**



“Equal-Weighted Rating” es el indicador consolidado Datastream-ASSET4 ESG de las dimensiones económico, social y ambiental, aparte de la gobernación corporativa. Ranking de las 77 corporaciones del sector farmacéutico con acciones negociadas en los mercados bursátiles en el año de 2013.

## 6.10.2. Planificación de Estudios de Casos de Farmacéuticas

Teniendo este contexto del mercado de las empresas farmacéuticas en términos de desempeño de ESG como telón de fondo, en esta sección se complementan el mapa de investigación con la planificación para la realización de los estudios de casos.

En otro punto de este texto se han expuesto suficientemente el marco teórico y las razones que motivaron la presente investigación. En este apartado, se hace necesario explicar los criterios que se utilizaron para identificar las potenciales compañías del mercado farmacéutico que podrían ser objeto de los estudios de caso. Las características

<sup>185</sup> AESEG – Asociación Española Medicamentos Genéricos. Ángel Luis Rodríguez de la Cuerda, Director General de AESEG. En Genérico – Revista de la Asociación Española de Medicamentos Genéricos. Julio/2013 Año IV. N° 12.

del caso o de los casos que se podrían investigar. A continuación se presentan tres criterios generales que se definieron para la selección:

- Organizaciones multinacionales del sector que cuentan en su gestión con estrategias corporativas en RSC y desempeño destacado en las dimensiones ESG de la base Datastream-ASSET4;
- Que en la activación de sus estrategias de negocios y de RSC enfrenten conflictos de intereses en la esfera público y privado, como las inversiones en I+D+i, intelectual property rights (IPR), patentes y la negociación de la factura farmacéutica;
- Con subsidiarias estratégicamente relevantes para sus negocios ubicadas en España y en Brasil (oficina de ventas, fábricas, centros de distribución, etc).

El siguiente paso fue seleccionar dos compañías que se ajustaran a los criterios indicados, que fueran accesibles y que se dispusieran a colaborar con la investigación como objeto de los estudios de casos en España y en Brasil.

La investigación de campo fue planeada para ser llevada a cabo a través de entrevistas con profesionales de las compañías analizadas, en sus respectivas subsidiarias brasileñas y españolas, a través de la aplicación de cuestionarios semi estructurados conforme (apéndice 10.3). También se ha planeado dar espacio a entrevistas con otros operadores del sector farmacéutico y del sector salud, incluyendo reguladores, miembros de asociaciones y patronales, centros de investigación y desarrollo entre otros, que fuesen considerados relevantes para la descripción y análisis de los estudios de casos.

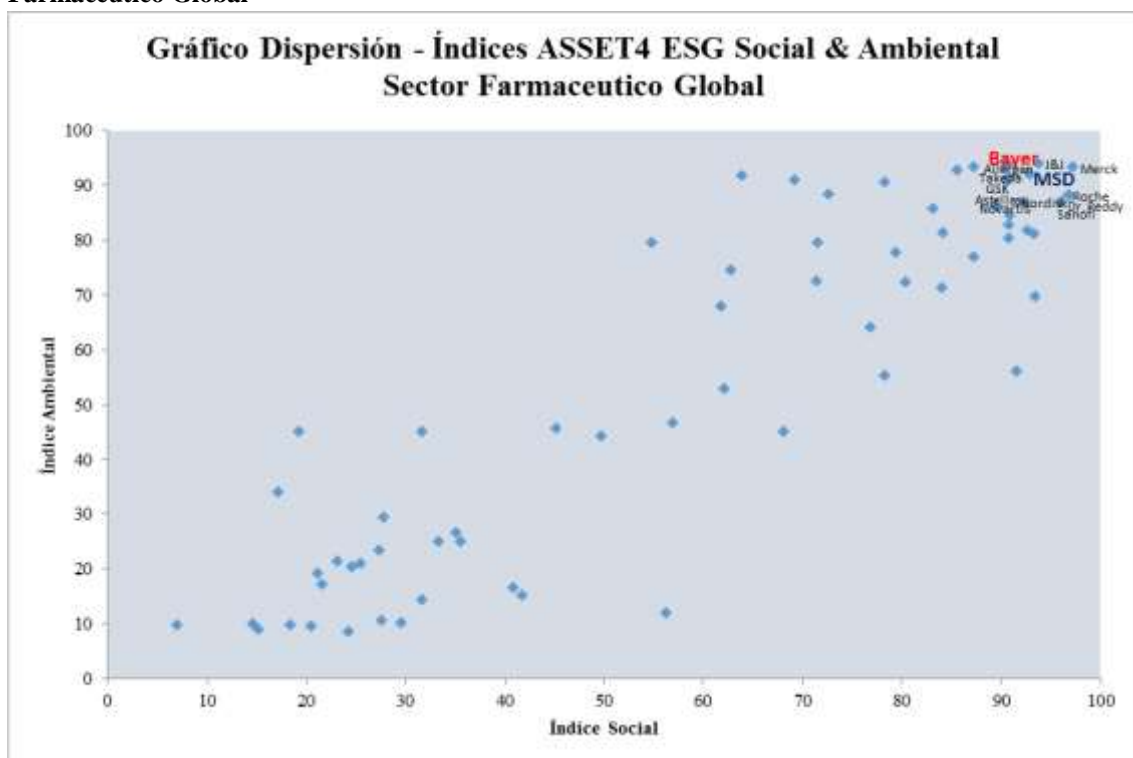
En el abordaje de las empresas se ha intentado implicar, preferiblemente, a profesionales que por su función fuesen capaces de describir y discutir a alto nivel las estrategias de las organizaciones, en particular, en la actuación en el ámbito de la RSC. Como orientación general, los departamentos contactados fueron los siguientes: Relaciones Corporativas, Relaciones Gubernamentales, Relaciones Institucionales, Comunicación Corporativa, Advocacy y Market Access (Abogacía y Acceso a Mercado), conforme a la estructura de cada empresa.

Una vez hecho esto, fueron contactados e invitados a participar por correo profesionales de las áreas indicadas de las siguiente muestra de empresas: Lilly, Johnson & Johnson, MSD, Grünenthal Pharma, Bayer, Roche y Novartis. Estas invitaciones fueron hechas entre noviembre de 2014 y principios de enero de 2015 en un esfuerzo compartido entre

el investigador y el director de tesis Manuel Sánchez Reinón en Brasil y en España. Al final de este abordaje las dos únicas empresas que desde el contacto inicial y la invitación llegaron a aceptar colaborar con la investigación fueron la estadounidense Merck Sharp & Dohme (MSD) y la alemana Bayer.







Ambas corporaciones atienden plenamente los criterios propuestos en la investigación, puesto que son organizaciones multinacionales que operan a escala global con sofisticadas estrategias de negocios que integran la gestión de la RSC y desempeño destacado de ESG como indican los gráficos 6.11 y 6.12, estando al lado de otras compañías líderes del sector como la alemana Merck, J&J, Sanofi, Roche, Glaxo Smith Kline (GSK) entre otras. Y cuentan con operaciones diversificadas y relevantes tanto en Brasil como en España estando expuestas a conflictos de intereses y desafíos estratégicos para el sector farmacéutico como las inversiones en I+D, acceso a medicinas y la negociación de la factura sanitaria.

**Gráfico 6.12: Gráfico Dispersión, Índices Datastream-ASSET4 Social Ambiental – Sector Farmacéutico Global**



El gráfico de dispersión apunta el cruce de las métricas sociales y ambientales de la base Datastream-ASSET4 ESG de las 77 corporaciones del sector farmacéutico con acciones negociadas en los mercados bursátiles en el año de 2013.

Tabla 6.25: Cuadro resumen investigación cualitativa / cuantitativa, variable dependiente, variables independientes, hipótesis y efectos esperados

Investigación Cuantitativa / Cualitativa				
<div><div></div><div></div></div>				
Variable Dependiente	Variable Independiente		Hipótesis	Efecto esperado
<p>CSA es la composición del índice de desempeño em RSC en las dimensiones social y ambiental. Fuente: Datastream-ASSET4</p>			H1: Las empresas farmacéuticas asumen la responsabilidad socioambiental dentro de una <b>visión estratégica instrumental</b> en la que los niveles de beneficio no se perjudican y el posicionamiento estratégico de la compañía se refuerza condicionados e influenciados por el marco regulatorio y legal.	
	Competencia	H2: En países donde las leyes y las regulaciones promueven altos niveles de <b>competencia</b> , las corporaciones del sector farmacéutico tendrán un cumplimiento inferior en los índices de RSC.	↓	
			↓	
	Derecho Propiedad y Gobierno Empresa	H3: En países donde las leyes y regulaciones garanticen altos niveles de <b>protección a los accionistas</b> , las corporaciones del sector farmacéutico tendrán un cumplimiento inferior en los índices de RSC.	↓	
			↓	
	Regulación Gubernamental	H4: En países donde <b>las leyes y las regulaciones</b> sobre el sector farmacéutico se encuentran en mayor grado de desarrollo los índices de responsabilidad social presentan un cumplimiento superior comparado con países con una regulación y un marco legal más laxo.	↑	
			↑	

## **CAPÍTULO 7**



## 7. RESULTADOS EMPÍRICOS Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS

---

En la secuencia de la introducción del tema de la RSC en el sector farmacéutico y la exposición del marco metodológico de la investigación empírica en sus componentes cuantitativo y cualitativo, llega el momento de presentar los resultados empíricos y el contraste de hipótesis.

La descripción de los resultados empieza con los obtenidos en la aplicación de la estrategia estadística y econométrica sobre el modelo de investigación estimado. Se presentan los estadísticos descriptivos y correlaciones bivariadas, pasando por los diversos modelos de estimación de datos tipo panel y contrastes econométricos, según la descripción esquemática expuesta en el cuadro 6.1.

Después del análisis de los resultados empíricos cuantitativos, se describirán los estudios de caso de las farmacéuticas Merck Sharp & Dohme (MSD) y Bayer AG en los espacios institucionales brasileño y español. En resumen, los resultados empíricos de la investigación en su componente cualitativo se pueden considerar como cuatro diferentes casos, en los que las estrategias de negocio relacionadas con la RSC de las mencionadas compañías se presentarán y contrastarán según las hipótesis de la investigación, teniendo como telón de fondo el marco institucional en el que cada una se desenvuelve.

Al final de estos análisis cuantitativo y cualitativo se presentará un cuadro resumen de los resultados y contraste de hipótesis para las consideraciones finales y conclusiones.

### 7.1. Investigación cuantitativa: sistemas nacionales de negocios e índices de desempeño social y ambiental

---

El modelo econométrico objeto de contraste relaciona los indicadores de responsabilidad social y sostenibilidad ambiental de corporaciones farmacéuticas y los índices de competitividad de los sistemas nacionales de negocios de las economías donde están ubicadas la sede central de estas organizaciones. En la estimación del modelo se utilizaron los índices resultantes de la aplicación de los análisis de componentes principales en la base de datos tanto para la variable dependiente como para las variables independientes.

Antes de seguir con la presentación de los resultados y de los análisis econométricos del modelo estimado, conviene aclarar que se han construido dos bases de datos de variables independientes de los índices de competitividad de los sistemas nacionales. Una de ellas siguiendo un procedimiento similar al de la investigación de Ioannou y Serafeim (2012), que considera como el espacio institucional relevante para la entidad en cuestión el país de origen de la organización o dónde está situada la sede de sus negocios, según la base de datos Datastream-ASSET4. La otra base trata de capturar, teniendo en cuenta las limitaciones de obtener este nivel de detalle de la base de datos Datastream-ASSET4, la dimensión geográfica de la operación de estas compañías en su gran mayoría multinacionales que operan no raras veces en los siete continentes del globo. En este caso, los índices de competitividad se han ponderado por la distribución según segmentos geográficos extraídos de la base Datastream-ASSET4 de la facturación de estas organizaciones a escala mundial complementados con informaciones de los informes financieros entre los años de la muestra (2007 a 2013).

El primer conjunto de resultados del modelo empírico econométrico estimado que se ofrece en la secuencia utiliza las observaciones de las variables independientes de los países de origen o de la sede central de las corporaciones. Esta base sin ponderación geográfica. En el apéndice 10.2 se pueden ver los pasos de la estrategia estadística y econométrica de la investigación, así como, los comandos STATA utilizados.

$$CSA_{it} = \mu + \beta_1 DPR_{it-1} + \beta_2 GCO_{it-1} + \beta_3 EM_{it-1} + \beta_4 EPA_{it-1} + \beta_5 ELS_{it-1} + \beta_6 PRG_{it-1} + VarContr + \vartheta_i + \varepsilon_{it}$$

En la tabla 7.1 se encuentran los estadísticos descriptivos de las variables del modelo, contemplando el número de observaciones de cada una de las variables, sus medias, sus desviaciones estándares, sus valores mínimos y máximos.

**Tabla 7.1: Estadísticos descriptivos de la ecuación de regresión**

<b>Estadísticas descriptivas</b>						
<b>Var.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Obs.</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación Estándar</b>	<b>Min.</b>	<b>Máx.</b>
<b><i>Dependiente</i></b>						
CSA	Corporate Social y Ambiental	485	55,02123	32,0864	6,575	95,975
<b><i>Independientes</i></b>						
DPR <sub>it-1</sub>	Derecho Propiedad	485	4,360844	0,814426	1,799253	5,699183
GCO <sub>it-1</sub>	Gobierno Corporativo	485	4,017818	0,4458029	2,646749	5,639039
EM <sub>it-1</sub>	Estructura de Mercado	485	4,716627	0,3796562	3,301232	5,398517
EPA <sub>it-1</sub>	Eficiencia Políticas Antimonopolistas	485	3,706212	0,5308686	1,615173	4,946398
ESL <sub>it-1</sub>	Eficiencia Sistema Legal	485	4,376498	0,6185573	2,553245	5,762129
PRG <sub>it-1</sub>	Peso Regulación Gubernamental	485	2,447667	0,5409005	1,185988	4,550634
<b><i>Variables Control</i></b>						
VEN	ln(e) Ventas Netas	485	16,23246	3,32289	0,00000	23,49599

A continuación en la tabla 7.2 están las llamadas correlaciones bivariadas de Pearson entre las variables del modelo econométrico. Esta matriz se usa para investigar la correlación entre las variables dos a dos. El coeficiente de correlación varía en el intervalo [-1;+1]. Un coeficiente positivo (+) tendiendo a 1 indica que las variables están fuertemente correlacionadas. Ya un índice negativo (-) próximo a -1 indica una relación inversa entre las variables.

Junto con los coeficientes de correlación se encuentran los niveles de significación  $p$ . La hipótesis nula  $H_0$  en cuestión es la ausencia de correlación entre las variables. Un  $p$  pequeño es indicación de que se rechaza la hipótesis nula, lo que quiere decir que existe relación entre las variables.

En un primer vistazo la matriz de coeficientes de correlación indica la existencia de relación significativa entre la variable dependiente (CSA) y las variables independientes DPR, EM, EPA y ESL. En principio, los índices compuestos “gobierno corporativo” (GCO) y “peso regulación gubernamental” no parecen estar relacionados con el desempeño corporativo en las dimensiones social y ambiental (CSA).

**Tabla 7.2: Matriz de correlaciones de la ecuación de regresión**

<b>Matriz de correlaciones (Pearson (n))</b>								
	<b>CSA</b>	<b>DPR</b>	<b>GCO</b>	<b>EM</b>	<b>EPA</b>	<b>ESL</b>	<b>PRG</b>	<b>VEN</b>
<b>CSA</b> Sign.	1,0000							
<b>DPR</b> Sign.	0,2889 0,0000	1,0000						
<b>GCO</b> Sign.	-0,0507 0,2655	-0,1846 0,0000	1,0000					
<b>EM</b> Sign.	0,2126 0,0000	0,3025 0,0000	-0,1317 0,0000	1,0000				
<b>EPA</b> Sign.	0,2763 0,0000	0,6893 0,0000	0,3705 0,0000	0,1469 0,0012	1,0000			
<b>ESL</b> Sign.	0,1661 0,0002	0,7083 0,0000	0,1942 0,0000	0,0488 0,2834	0,6713 0,0000	1,0000		
<b>PRG</b> Sign.	0,0409 0,3683	0,2890 0,0000	-0,1612 0,0004	0,0982 0,0307	0,1561 0,0006	-0,041 0,368	1,0000	1,0000
<b>VEN</b> Sign.	0,4183 0,0000	-0,0514 0,2585	-0,2104 0,0000	0,1635 0,0003	-0,0065 0,8872	-0,1345 0,0030	0,1776 0,0001	

### 7.1.1. Regresión agrupada (*pooled*)

Según los métodos de estimación para modelos de datos tipo panel indicados en el cuadro 6.6, la primera estimación se hace por la técnica de regresión agrupada (*pooled*). Es la estimación del modelo de regresión por mínimos cuadrados ordinarios (MCO) que, como ya se ha señalado tiene como limitación no posibilitar la distinción entre los individuos, en el caso de la presente investigación, de las compañías farmacéuticas de la muestra, ni determinar si la respuesta del índice de cumplimiento socio ambiental (CSA) a las variables independientes a través del tiempo es la misma. Los resultados de la regresión se encuentran en la tabla 7.3.

**Tabla 7.3: Estimación regresión agrupada de la ecuación de regresión**

Estimación regresión agrupada						
Fuente	SS	Df	MS	Número obs. cía año = 485		
Modelo	153985,307	7	21997,901	F(7, 477) = 30,48		
Residual	344310,521	477	721,824992	Prob > F = 0,0000		
Total	498295,828	484	1029,53684	R-cuadrado = 0,3090		
<i>SS: suma de Cuadrados</i>				Adj R-cuadrado = 0,2989		
<i>df: grados de libertad</i>				Root MSE = 26,867		
<i>MS: suma de los cuadrados</i>						
CSA	Coef.	Erro Estándar	Estadístico t	P-valor	[95% Intervalo Conf.]	
DPR	17,62613	3,76788	4,68	0,000	10,22244	25,02982
GCO	8,50763	4,40056	1,93	0,054	-,1392597	17,15451
EM	2,74075	3,57812	0,77	0,444	-4,290083	9,771577
EPA	3,18670	4,65636	0,68	0,494	-5,962814	12,33622
ESL	-8,00836	3,50729	-2,28	0,023	-14,90001	-1,116703
PRG	-10,12158	2,59920	-3,89	0,000	-15,22888	-5,014291
VEN	4,54598	0,40920	11,11	0,000	3,741915	5,350039
Const.	-94,7329	23,41394	-4,05	0,000	-140,7401	-48,72568

La regresión agrupada del modelo presenta un  $R^2$  de 0,3090, en otras palabras una proporción de un 30% de la variación del índice de desempeño corporativo socio ambiental (CSA) se explica por las variables independientes. En cuanto al significado de los coeficientes, analizando los *t-test* individuales de cada coeficiente de las variables independientes, se concluye que los coeficientes de las variables EM y EPA no son significativos dado los p-valores, definitivamente, mayores que 0,05, o mismo 0,10. Y el coeficiente de GCO es significativo a 0,10 con el p-valor en 0,054. Los demás coeficientes y la constante son significativos, y por lo tanto, diferentes de cero. En la prueba general asociada al estadístico F de Wald se rechaza la hipótesis nula de todos los coeficientes del modelo estimado iguales a cero con un altísimo grado de confianza superior a 99,99%.

### 7.1.2. Estimación de modelos: efectos fijos y aleatorios

Siguiendo los pasos de la estimación del modelo econométrico de datos panel de la conducta socioambiental del sector farmacéutico, se estimaron los modelos estáticos de efectos fijos y aleatorios, de la misma manera, se procedió con el test de Hausman para determinar cuál era el modelo más adecuado que se debía adoptar.

### 7.1.2.1. Modelo de efectos fijos

---

Según las estadísticas de la tabla 7.4, el modelo de efectos fijos se muestra significativo en su conjunto dado que la  $\text{prob} > F$  es 0,0000, así, los coeficientes de la estimación de este modelo son distintos de cero. Además las estadísticas de las variables independientes indican que los coeficientes son individualmente significativos con excepción de los de las variables “gobierno corporativo” (GCO) y “peso de la regulación gubernamental” (PRG) que presentan  $p\text{-values}$  muy superiores al nivel de significación 0,05.

Con base en los resultados de la estimación del modelo de efectos fijos se puede contrastar si el mismo es preferible al modelo de regresión agrupada de mínimos cuadrados. Para este fin el paquete estadístico STATA calcula la desviación típica del efecto específico del individuo ( $\sigma_u$ ) y la desviación típica de la perturbación aleatoria asociada a las variables explicativas ( $e_{it}$ ) ( $\sigma_e$ ), así como, el coeficiente de correlación ( $\rho$ ) que viene a ser la proporción de varianza de  $u_i$  sobre la varianza total ( $u_i + e_i$ ) calculada por la fórmula  $\frac{(\sigma_u)^2}{(\sigma_u)^2 + (\sigma_e)^2}$ .

El contraste para evaluar si el modelo de estimación de efectos fijos es más conveniente se hace a través del estadístico F, con la prueba de la hipótesis nula ( $H_0$ ) de que todos los efectos específicos de los individuos son iguales a cero. Intuitivamente, si dichos efectos específicos son cero, no tiene sentido estimar efectos fijos, siendo así más conveniente la regresión agrupada por mínimos cuadrados. La referida prueba  $\text{Prob} > F$  en el caso concreto de la estimación del modelo de efectos fijos de la base sin ponderación geográfica es 0,0000, lo que lleva a rechazar la hipótesis nula y optar por la mejor adecuación del modelo de efectos fijos.

**Tabla 7.4: Estimación modelo de efectos fijos de la ecuación de regresión**

Estimación modelo estático de efectos fijos						
Regresión efectos fijos (within)			Número obs. compañía-año		=	485
Variables de grupo: codecompany			Número grupos		=	85
R-cuadrado:			Obs por grupo:			
Within	=	0,1593	Min	=	1	
Between	=	0,0462	Med.	=	5,7	
Overall	=	0,0725	Max	=	7	
corr(u_i, Xb)			=	-0,0668		
			F(7,393)	=	10,64	
			Prob > F	=	0,0000	
CSA	Coef.	Erro Estándar	Estadístico t	P-valor	[95% Intervalo Conf.]	
DPR	8,322912	3,248425	2,56	0,011	1,936448	14,70938
GCO	3,359125	2,819255	1,19	0,234	-2,183583	8,901832
EM	-9,565735	3,79698	-2,52	0,012	-17,03067	-2,100802
EPA	-12,03033	3,022844	-3,98	0,000	-17,97330	-6,087365
ESL	-5,722672	1,784716	-3,21	0,001	-9,231456	-2,213887
PRG	-2,820009	1,957119	-1,44	0,150	-6,667741	1,027722
VEN	2,996612	1,354804	2,21	0,028	0,333042	5,660182
_cons	78,24026	32,22358	2,43	0,016	14,8881	1.415.924
sigma_u 30,104916						
sigma_e 9,4588385						
Rho 0,91015081 (fracción de varianza debida a u_i)						
F test que todo u_i=0: F(84, 393) = 41,14				Prob > F = 0,0000		

### 7.1.2.2. Modelo de efectos aleatorios

En la secuencia de los análisis estadísticos, se procede con la estimación del modelo de efectos aleatorios, cuyos resultados se encuentran en la tabla 7.5. El modelo econométrico que se debe estimar es el mismo, presentando resultados en cuanto a significación muy similares al de efectos fijos. El modelo en su conjunto se muestra significativo, dado que la  $\text{prob} > \chi^2$  es 0,0000, lo que lleva a rechazar la hipótesis nula de que todos los coeficientes del modelo de efectos aleatorios son iguales a cero. En cuanto a los coeficientes tomados aisladamente entre las seis variables explicativas y la variable de control, cuatro se muestran significativamente distintos de cero para cualquier nivel de significación. Como en el modelo de efectos fijos, el coeficiente de la variable “gobierno corporativo” (GCO) presenta un p-valor muy superior al nivel de significación 0,05 y los coeficientes de las variables “estructura de mercado” y,

especialmente, “peso de la regulación gubernamental” están próximas al o en el límite de significación a 0,05.

**Tabla 7.5: Estimación modelo de efectos aleatorios de la ecuación de regresión**

Estimación modelo estático de efectos aleatorios						
<b>Regresión efectos aleatorios</b>				Número obs. compañía-año	=	485
<b>Variables de grupo: codecompany</b>				Número grupos	=	85
R-cuadrado:				Obs por grupo:		
	Within	=	0,1428	Min	=	1
	Between	=	0,1883	Med.	=	5,7
	Overall	=	0,1955	Max	=	7
corr(u_i, Xb)				Wald chi2 (7)	=	86,06
				Prob > chi2	=	0,0000
CSA	Coef.	Erro Estándar	Estadístico t	P-valor	[95% Intervalo Conf.]	
DPR	13,13123	2,878707	4,56	0,000	7,489067	18,77339
GCO	3,702442	2,703625	1,37	0,171	-1,596566	9,001449
EM	-7,231001	3,443022	-2,10	0,036	-13,9792	-0,4828024
EPA	-10,46592	2,888328	-3,62	0,000	-16,12694	-4,8049
ESL	-5,349393	1,794509	-2,98	0,003	-8,866565	-1,83222
PRG	-3,751841	1,929823	-1,94	0,052	-7,534224	0,0305425
VEN	4,149761	0,7301343	5,68	0,000	2,718724	5,580798
_cons	17,34169	21,34776	0,81	0,417	-24,49916	59,18253
sigma_u 23,898982						
sigma_e 9,4588385						
Rho 0,86456944 (fracción de varianza debida a u_i)						

Así como se ha realizado con el modelo de efectos fijos, se evalúa si el modelo de efectos aleatorios a su vez es preferible a la regresión agrupada de mínimos cuadrados. Esto se efectúa por la prueba de Breusch y Pagan, tabla 7.6. La hipótesis nula (H0) testada es que las varianzas de los efectos específicos de u, en los términos de STATA, son iguales a cero. Siendo la estadística  $Prob > chi2 (\chi^2) = 0,0000$  se rechaza la hipótesis nula, confirmando que el modelo de efectos aleatorio es preferible comparado al modelo de regresión agrupado.



**Tabla 7.6: Prueba del multiplicador de Lagrange Breusch y Pagan**

<b>Prueba multiplicador Lagrange de Breusch y Pagan efectos aleatorios</b>		
CSP[codecompany,t] = Xb + u(codecompany) + e(codecompany, t)		
Resultados estimados:	Var	sd = sqrt(Var)
CSA	1.029,537	32,0864
E	89,46962	9,458838
U	571,1613	23,89898
Test: Var(u) = 0		
chibar2(01)	=	866,10
Prob > chibar2	=	0,0000

### 7.1.2.3. Test de Hausman ordinario

Una vez concluida la evaluación de los modelos de efectos fijos y aleatorios, y verificada la idoneidad de ambos como método de estimación en la comparativa con la regresión agrupada, el próximo paso es contrastar los modelos estimados para definir cuál es el método de estimación más adecuado. La prueba de las correlaciones entre los efectos individuales y los regresores para determinar el modelo estimado que se va a elegir se realiza a través del test de Hausman. La hipótesis nula ( $H_0$ ) es que los estimadores de efectos fijos y de efectos aleatorios no difieren considerablemente.

**Tabla 7.7: Test de Hausman ordinario para elección entre estimación con efectos fijos o aleatorios**

<b>Test de Hausman: efectos fijos o aleatorios (ajustado sigmamore)</b>				
<b>Coefficientes</b>	<b>(b) fijo</b>	<b>(B) aleatorio</b>	<b>Diferencia (b-B)</b>	<b>sqrt(diag(V_b-V_B)) S.E.</b>
DPR	8,322912	13,13123	-4,808316	1,725789
GCO	3,359125	3,70244	-0,3433169	1,084288
EM	-9,565735	-7,231001	-2,334734	1,880648
EPA	-12,03033	-10,46592	-1,564416	1,188525
ESL	-5,722672	-5,349393	-0,3732791	0,4244743
PRG	-2,820009	-3,751841	0,9318312	0,6040837
VEN	2,996612	4,149761	-1,153149	1,19433
b = consistente bajo $H_0$ y $H_a$				
B = inconsistente bajo $H_a$ , eficiente bajo $H_0$				
<b>Test:</b>	<b>Ho:</b>	<b>diferencia en coeficientes no sistemático</b>		
chi2(6)	=	(b-B)' [(V_b-V_B) ^ (-1)](b-B)		
	=	36,36		
Prob>chi2	=	0,0000		

La estadística de la prueba desarrollada por Hausman tiene distribución  $\chi^2$ . La hipótesis nula ( $H_0$ ) es rechazada en los términos Prob > chi2 = 0,0000 para los niveles

de significación 0,05 y 0,01. La conclusión es que el método de estimación de efectos aleatorios no es el más apropiado en la comparativa con los efectos fijos, porque las perturbaciones están de alguna manera correlacionadas con uno o más regresores.

### 7.1.3. Análisis de autocorrelación y heterocedasticidad en efectos fijos y efectos aleatorios. Test de Hausman robusto

Se sabe que la presencia de autocorrelación y heterocedasticidad, compromete los resultados del test de Hausman. Así, entre los procedimientos estadísticos de análisis del modelo con datos de panel es necesario verificar la presencia de autocorrelación de residuos y/o heterocedasticidad (varianzas diferentes de las perturbaciones), que vuelven el test de Hausman estándar no fiable. En la secuencia se presentan las diversas pruebas para identificación de los referidos problemas de estimación.

#### 7.1.3.1. Análisis de autocorrelación

El contraste desarrollado por Woodridge (2002) facilita la identificación del fenómeno de la autocorrelación en los residuos o perturbaciones de un modelo estimado con datos de panel, que implica la presencia de un factor constante omitido en cada residuo o perturbación a lo largo del tiempo (Woodridge, 2002, pág. 176). Este contraste es válido tanto para el modelo de estimación de efectos fijos como para el modelo de efectos aleatorio; y plantea la hipótesis nula ( $H_0$ ) de que no existe el problema de autocorrelación de los residuos o perturbaciones. La probabilidad del estadístico F (test de Wald), tabla 7.8, indica que la  $H_0$  debe ser rechazada para todos los niveles de significación. Se constata, por tanto, la presencia de autocorrelación en el modelo estimado.

**Tabla 7.8: Test de Woodridge para determinación de autocorrelación de primera orden de la ecuación de regresión**

Test de Woodridge (autocorrelación en datos panel)			
H0:		ausencia de autocorrelación de primera orden	
	F(1, 79)	=	54,861
	Prob > F	=	0,0000

### 7.1.3.2. Contraste de heterocedasticidad

En cuanto al procedimiento de contraste de heterocedasticidad de los modelos estimados, existe un test específico para cada método de estimación, es decir, un test para el modelo de efectos fijos y otro para el modelo de efectos aleatorios. El contraste de heterocedasticidad para el modelo de efectos fijos se hace a través de un test convencional del estadístico F (Wald), según se indica en la tabla 7.9. La hipótesis nula ( $H_0$ ) que se testa es la no existencia de heterocedasticidad, o sea, que la varianza de los errores es constante (Greene, 2002, pág. 508). Como la probabilidad  $> F$  es claramente significativa (0,0000), para todos los niveles de significación se rechaza la hipótesis nula; por tanto, se constata que el modelo de efectos fijos presenta heterocedasticidad.

**Tabla 7.9: Contraste de heterocedasticidad para efectos fijos de la ecuación de regresión**

<b>Contraste heterocedasticidad (test de Wald modificado) para efectos fijos</b>			
H0:		$\text{Sigma}(i)^2 = \sigma^2$ para todo $i$	
chi2 (85)	=		5,6e+33
Prob > chi2	=		0,0000

Ya para el modelo de efectos aleatorios, se realiza el test robusto de Levene (W0 en nomenclatura STATA), cuya, una vez más, hipótesis nula ( $H_0$ ) es la igualdad de la varianza de los residuos (homocedasticidad), complementados por el test de Brown, que reemplaza la media por la mediana en el análisis de la varianza (W50), y el test de Forsythe, que reemplaza la media por una media truncada.

**Tabla 7.10: Contraste de heterocedasticidad para efectos aleatorios de la ecuación de regresión**

<b>Contraste heterocedasticidad efectos aleatorios (test Levene, Brown y Forsythe)</b>					
H0: Homocedasticidad					
W0 (Levene)	=	5,2406320	df(84, 400)	Pr > F	= 0,00000000
W50 (Brown)	=	1,5979261	df(84, 400)	Pr > F	= 0,00167349
W10 (Forsythe)	=	5,2406320	df(84, 400)	Pr > F	= 0,00000000

Los resultados de los test en la tabla 7.10 indican que la hipótesis  $H_0$  de homocedasticidad debe ser rechazada a cualquier nivel de significación, lo que lleva a concluir que el modelo de efectos aleatorios, así como el modelo de efectos fijos, presentan el problema de heterocedasticidad.

### 7.1.3.3. Test de Hausman robusto

---

Como se ha indicado, en presencia de autocorrelación y heterocedasticidad en los métodos de estimación de efectos fijos y de efectos aleatorios, el test de Hausman ordinario no se muestra fiable. Con el objetivo de eludir este problema para elegir el método de estimación que se debe utilizar se emplea el llamado test robusto de restricciones sobreidentificadas. La hipótesis nula que se testa es que se cumplen las condiciones de ortogonalidad para que el estimador con efectos aleatorios sea consistente (Wooldridge, 2002, pp.290-291).

**Tabla 7.11: Contraste de restricciones sobreidentificadas efectos fijos y efectos aleatorios de la ecuación de regresión**

Test de restricciones sobreidentificadas: efectos fijos y efectos aleatorios			
H0: el estimador de efectos es consistente			
Modelo de series de datos ortogonales:	xtreg re robust cluster (codecompany)		
Estadístico Sargan-Hansen	55,892	Chi-sq(7)	P-value = 0,0000

El test del estadístico Sargan-Hansen indica que la hipótesis nula H0 debe ser rechazada para todo el nivel de significación, dado que el *p-value* es 0,0000. Así se reitera que el modelo de estimación preferible que se debe usar con la base sin ponderación geográfica es el modelo de efectos fijos.

### 7.1.4. Regresión con errores estándar corregidos por autocorrelación y heterocedasticidad (Driscoll-Kraay) con efectos fijos

---

De todo el análisis realizado hasta aquí, se concluye que el método de estimación más adecuado para el modelo econométrico de desempeño corporativo en las dimensiones social y ambiental (CSA), y las variables independientes relacionadas con el marco institucional de las corporaciones farmacéuticas en la versión de los países donde las mismas tienen sede (sin ponderación geográfica), es el de efectos fijos. Sin embargo, se constató también la presencia de autocorrelación y heterocedasticidad en el modelo de estimación. Inconsistencias estas que suelen pasar en muestras finitas, y que además, se ven limitadas por el número de años de observación. En estos casos, hay algunos métodos econométricos que dan cuenta de estos problemas y tratan de corregir los sesgos estadísticos.

Ante todo, en este proceso de depuración del modelo de estimación con efectos fijos se aplica el método de la regresión de errores estándar corregidos por autocorrelación y

heterocedasticidad conocido como Driscoll-Kraay. Los resultados de dicha estimación se encuentran en la tabla 7.12. Se ha utilizado un retardado de autocorrelación de orden uno, en coherencia con el resultado del contraste del teste de Woodridge efectuado en la tabla 7.8.

El modelo estimado en su conjunto se muestra significativo para todos los niveles de significación, según indica el test del estadístico F (Wald) con p-valor 0,0000. Analizando los coeficientes de las variables explicativas, una vez más se observa que no se puede rechazar la hipótesis H0 del coeficiente de la variable “gobierno corporativo” (GCO) igual a cero. Los coeficientes de “derecho de propiedad” (DPR) y de “eficiencia del sistema legal” (ESL) son significativos para los niveles de significación habituales. A su vez, los coeficientes de las variables “estructura de mercado” (EM), “eficiencia políticas antimonopolistas” (EPA) y “peso regulación gubernamental” (PRG) son significativas en el límite de significación 0,10.

**Tabla 7.12: Regresión errores estándar corregidos Driscoll-Kraay con efectos fijos de la ecuación de regresión**

Regresión Driscoll-Kraay con efectos fijos						
<b>Método: Regression efectos fijos</b>			Número obs. compañía-año	=	485	
<b>Variable de grupo (i): codecompany</b>			Número grupos	=	85	
<b>maximum lag: 1</b>			F(7, 6)	=	57,95	
				Prob > F	=	0,0000
				within R-squared	=	0,1593
CSA	Coef.	Erro Estándar	Estadístico t	P> t	[95% Intervalo Conf.]	
DPR	8,322912	2,403179	3,46	0,013	2,442545	14,20328
GCO	3,359125	3,217342	1,04	0,337	-4,513427	11,23168
EM	-9,565735	3,728035	-2,57	0,043	-18,68791	-0,4435614
EPA	-12,03033	4,965478	-2,42	0,052	-24,18042	0,1197544
ESL	-5,722672	1,080679	-5,30	0,002	-8,366999	-3,078344
PRG	-2,820009	1,321949	-2,13	0,077	-6,054701	0,4146822
VEN	2,996612	1,335789	2,24	0,066	-0,271946	6,26517
_cons	78,24026	19,98351	3,92	0,008	29,34239	127,1381

### 7.1.5. Estimación por mínimos cuadrados generalizados factibles

**Tabla 7.13: Regresión de series de tiempo transversales: mínimos cuadrados generalizados factibles de la ecuación de regresión**

Regresión mínimos cuadrados generalizados factibles						
Coeficientes:	mínimos cuadrados generalizados					
Panels:	Heterocedasticidad					
Correlación:	panel-específico AR(1)					
Covarianza estimada	=	82	Número obs. compañía-año	=	482	
Autocorrelación estimada	=	82	Número grupos	=	82	
Coeficientes estimados	=	89	Obs por grupo:			
			Min	=	2	
			Med	=	5,878049	
			Max	=	7	
			Wald chi2(7)	=	71159,82	
			Prob > chi2	=	0,0000	
CSA	Coef.	Error Estándar	Z	P> z	[95% Intervalo Conf.]	
DPR	2,407116	0,9646804	2,50	0,013	0,5163768	4,297854
GCO	0,1134046	0,9226307	0,12	0,902	-1,694918	1,921727
EM	-7,053663	1,216786	-5,80	0,000	-9,438521	-4,668806
EPA	-3,36704	1,102795	-3,05	0,002	-5,52848	-1,205601
ESL	-3,832743	0,7063206	-5,43	0,000	-5,217106	-2,44838
PRG	-1,304234	0,3732533	-3,49	0,000	-2,035797	-0,572671
VEN	1,233859	0,4539989	2,72	0,007	0,3440376	2,12368
_cons	122,9244	11,69838	10,51	0,000	99,9960	145,85280

Siguiendo en los pasos de corrección de las inconsistencias derivadas de la presencia de autocorrelación y heterocedasticidad en el modelo de estimación, otra alternativa es la estimación por mínimos cuadrados generalizados factibles (MCGF) que utiliza una estimación robusta en la matriz de varianza y covarianza para obtener estimadores consistentes. Los resultados de la estimación por MCGF se reflejan en la tabla 7.13.

Una vez más consta que el modelo es significativo en su conjunto para todos los niveles de significación. En cuanto a los coeficientes de las variables, son todos significativos para cualquier de los niveles de confianza habitualmente aceptados, con excepción del coeficiente del variable “gobierno corporativo” (GCO).

### 7.1.6. Regresión con errores estándar corregidos por autocorrelación y heterocedasticidad (Prais-Winsten)

Concluyendo los procedimientos de corrección de las inconsistencias derivadas de la autocorrelación y heterocedasticidad del modelo de estimación, se aplica la técnica de estimación de regresión con errores estándar Prais-Winsten que supone un proceso autorregresivo AR(1) ruido blanco de media cero y varianza constante. Los resultados indican que los coeficientes de las variables son diferentes de cero para todos los niveles de confianza, con excepción de los coeficientes de las variables “gobierno corporativo” y “peso de la regulación gubernamental”. El coeficiente de determinación  $R^2$  alcanza un valor de 0,9354.

**Tabla 7.14: Regresión con errores estándar corregidos por autocorrelación y heterocedasticidad (Prais-Winsten) de la ecuación de regresión**

Regresión con errores estándar corregidos Prais-Winsten						
Variable de grupo: Codecompany				Número obs. compañía-año	=	485
Time variable: Año				Número grupos	=	85
Panels: heterocedasticidad (no balanceado)				Obs por grupo:		
Autocorrelation: panel-específico AR(1)				Min	=	1
Covarianza estimada	=	85		Med	=	5,7058824
Autocorrelación estimada	=	85		Max	=	7
Coeficientes estimados	=	92		R-cuadrado	=	0,9354
				Wald chi2(6)	=	244258,69
				Prob > chi2	=	0.0000

CSP	Coef.	Err. Estándar Robusto	Z	P> z	[95% Conf. Interval]	
DPR	6,892148	3,115941	2,21	0,027	0,7850147	12,99928
GCO	1,949251	2,9564	0,66	0,510	-3,845186	7,743688
EM	-10,10822	3,946487	-2,56	0,010	-17,8432	-2,373251
EPA	-10,67312	3,328457	-3,21	0,001	-17,19677	-4,149461
ESL	-5,599357	1,600509	-3,50	0,000	-8,736298	-2,462417
PGR	-2,438226	1,783946	-1,37	0,172	-5,934695	1,058243
VEN	2,684564	0,7996743	3,36	0,001	1,117232	4,251897
_cons	124,4104	23,80688	5,23	0,000	77,74981	171,0711
Rhos	0,6075463	-0,223729	0,1884746	0,1423242	0,3447236	-0,4280232

## 7.2. RSC y Sistemas nacionales de negocios: segmentación geográfica

Como se indicó anteriormente, una limitación del análisis del desempeño corporativo en las dimensiones social y ambiental (ESG), en función de índices de competitividad de diferentes sistemas nacionales, es la dimensión geográfica de las compañías

multinacionales. La muestra de corporaciones del sector farmacéutico incluidas en la base Datastream-ASSET4 mayormente está formada por multinacionales con actuación global. Para tratar esta limitación de la base de datos Datastream-ASSET4, la presente investigación ha realizado un esfuerzo similar al emprendido en la investigación de Ioannous y Serafeim (2012, pág. 854) en cuanto al cruce de información de los índices de sistemas nacionales del *World Economic Forum*.

La base de datos que se ha utilizado es formada por las observaciones del índice sintético de variable dependiente a partir del índice de desempeño de la base Datastream-ASSET4 en las dimensiones social y ambiental; y por los índices de competitividad de los sistemas nacionales ponderados por la distribución geográfica de las referidas organizaciones. Esta ponderación fue obtenida a partir de la información detallada disponible en la base Datastream-ASSET4 sobre los segmentos geográficos en que operan las empresas en hasta diez niveles de los indicadores de ventas, resultado de explotación, activos, inversiones de capital y depreciación para cada año de reporte (véase apéndice 10.1).

En el apéndice 10.5 se reproducen los mismos pasos de los métodos de estimación para datos de panel aplicados a la base utilizada en las secciones anteriores para la base con ponderación geográfica que soportan los análisis que se presentan en la secuencia.

La matriz de coeficientes de correlación indica resultados similares a los estadísticos de la base sin ponderación geográfica, con la verificación de relación estadísticamente significativa entre la variable dependiente (CSA) y las variables independientes DPR, EM, EPA y ESL, destacándose también que en este caso el “peso regulación gubernamental” (PRG) es significativo para el 95% de confianza. El único índice que no se muestra significativo es el “gobierno corporativo” (GCO), lo que indica en principio una no correlación con la performance corporativa en las dimensiones sociales y ambiental (CSA).

La secuencia de estimaciones del modelo con la base con ponderación geográfica indica resultados similares, siendo que el modelo de regresión agrupada es descartado como método de estimación en favor de los modelos de estimación fijo y aleatorio. Ya el test de Hausman es menos preciso en la definición de cual el método es más adecuado con la prob > chi2, muy cerca del límite de la significación a 95% (0,0434).



Después de la aplicación de los contrastes de autocorrelación y heterocedasticidad en los tests de Wald y de Levene, Brown y Forsythe, se constató la presencia en el modelo de estos fenómenos para todos los niveles de significación. Por consiguiente se aplica el test de Hausman robusto para definir cual es el método de estimación más apropiado. El test del estadístico Sargan-Hansen apunta que la hipótesis nula  $H_0$  debe ser rechazada para todo el nivel de significancia, dado que el  $p$ -value es 0,0000. Así se concluye que el modelo de estimación a ser usado con la base con ponderación geográfica es también el modelo de efectos fijos.

Una vez definido el método de estimación de efectos fijos, cabe aplicar los tres métodos de corrección de los problemas de autocorrelación y heterocedasticidad: regresión con errores corregidos por autocorrelación (Driscoll-Kraay), estimación por mínimos cuadrados generalizados factible (MCGF) y regresión con errores estándar corregidos por autocorrelación y heterocedasticidad (Prais-Winsten). Como resultado, los tres modelos estimados se muestran significativos en su conjunto para todos los niveles de significación, conforme indican los tests del estadístico F (Wald) y de las probabilidades  $\text{prob} > \chi^2$  con  $p$ -value 0,0000.

En cuanto a los coeficientes de la regresión Driscoll-Kraay, todos son no significativos con excepción del coeficiente de “gobierno corporativo” (GCO) y “eficiencia del sistema legal” (ESL). A su vez la estimación por MCGF resulta en coeficientes diferentes de cero para todas las variables, exceptuando el “peso de la regulación gubernamental”. Y por último el método Prais-Winsten presenta coeficientes de variables significativos para las variables “gobierno corporativo” (GCO) a todos los niveles de significación, y “estructura de mercado” (EM) a 95% de nivel de confianza. El coeficiente de “eficiencia del sistema legal” (ESL) es significativo al nivel de confianza de 90%. No obstante, claramente no significativos son los coeficientes de las variables “derecho de propiedad” (DPR), “eficiencia de políticas antimonopolistas” (EPA) y “peso regulación gubernamental” (PRG).

### **7.3. Resultados globales del contraste de hipótesis en el análisis cuantitativo**

---

Una vez concluido los análisis de los modelos econométricos usando la base de datos sin y con ponderación geográfica, conviene discutir los resultados globales obtenidos al contrastar las hipótesis propuestas relacionadas con el desempeño socioambiental e indicadores de sistemas nacionales individualizados en la presente investigación.

En la tabla 7.15 se muestra una lista de las hipótesis de la investigación que tratan de la dinámica de las instituciones nacionales representativas para el sector farmacéutico presente en el nivel de regulación del mercado y la prevalencia del imperio de las leyes en lo que concierne al ambiente competitivo y a la protección de los intereses de los accionistas sobre las prácticas de responsabilidad social corporativa (H2, H3 y H4). Circunscrito a las variables políticas, en particular las instituciones públicas y los indicadores de buena eficiencia de mercado de la economía. La muestra de empresas del sector farmacéutico globalmente tuvieron los indicadores de desempeño en RSC evaluados como variable dependiente de las instituciones nacionales: 1) competencia doméstica y extranjera; 2) protección a la propiedad y a los intereses de los accionistas; 3) eficiencia gubernamental en términos de peso de la regulación y eficiencia del marco legal y regulatorio.

Los análisis del modelo econométrico estimado presentan resultados, mayormente, significativos para las variables relacionadas al análisis cuantitativo. A continuación se analizan los resultados de los coeficientes significativos contrastando con la señal esperada de acuerdo con las hipótesis propuestas.

En las regresiones del modelo de efecto fijo corregidas por autocorrelación y heterocedasticidad en la base sin ponderación geográfica cinco de las seis variables cuentan con coeficientes significativos con excepción del “gobierno corporativo” (GCO). Ya en la base ponderada geográficamente, no se puede sacar conclusiones relativas a los coeficientes de las variables “eficiencia de las políticas antimonopolistas” (EPA) y el “peso de la regulación gubernamental” (PRG), pues son no significativas.

Los coeficientes del grupo de variables competencia en la base sin ponderación cumplen el efecto esperado de la hipótesis 2 (H2) de que en países donde las leyes y las regulaciones promueven altos niveles de competencia, las corporaciones del sector farmacéutico tendrán un cumplimiento inferior en los índices de RSC. Efecto contrario resultó de la estimación del modelo aplicado a la base ponderada por la dimensión geográfica de las corporaciones en la variable “estructura de mercado” (EM).

**Tabla 7.15: Resultados globales de los análisis cuantitativos y contraste de hipótesis**

Hipótesis	Variable Independiente		Efecto esperado	Verificación base de datos (ponderación)	
				Sin	Con
H2: En países donde las leyes y las regulaciones promueven altos niveles de <b>competencia</b> , las corporaciones del sector farmacéutico tendrán un cumplimiento inferior en los índices de RSC.	Competencia	EM	↓	✓	✗
		EPA	↓	✓	—
H3: En países donde las leyes y regulaciones garanticen altos niveles de <b>protección a los accionistas</b> , las corporaciones del sector farmacéutico tendrán un cumplimiento inferior en los índices de RSC.	Derecho Propiedad y Gobierno Empresa	DPR	↓	✗	✗
		GCO	↓	—	✗
H4: En países donde <b>las leyes y las regulaciones</b> sobre el sector farmacéutico se encuentran en mayor grado de desarrollo, los índices de responsabilidad social presentan un cumplimiento superior comparado con países con una regulación y un marco legal más laxo.	Regulación Gubernamental	ESL	↑	✗	✗
		PRG	↑	✗	—
<div><div></div> Significativo</div> <div><div></div> No significativo</div>					

Estos resultados no corroboraron del todo el razonamiento de Surroca, Tribó y Waddock (2010) y Ioannou y Serafeim (2012) de que, entornos con elevados niveles de competencia, en función de la presión sobre los márgenes de beneficio de las organizaciones (*slack resource approach*), lleva a las organizaciones a tener una menor capacidad de invertir en otras agendas que no sea optimizar el retorno financiero al accionista y resultando así en un comportamiento menos responsable. Especialmente, si se considera la dimensión acceso a las medicinas, y las polémicas en torno a este tema por toda parte. Incluso con los indicadores confirmando esta relación inversa entre competencia y desempeño socioambiental, la pregunta que queda es si un mercado más competitivo en el sector farmacéutico vuelve al sector menos responsable.

En cuanto a la influencia del grupo de instituciones relativas a los derechos de propiedad y al gobierno de empresa, los resultados son también controvertidos. En la base sin ponderación geográfica, solamente, el coeficiente de la variable “derecho de propiedad” (DPR) puede ser considerado, estadísticamente, diferente de cero, no siendo posible hacer inferencias sobre la variable “gobierno corporativo” (GCO). El signo de la variable “derecho de propiedad” es contrario al efecto esperado de la hipótesis 3 (H3)

que afirma que en la presencia de niveles superiores de gobierno corporativo y protección al accionista el desempeño socioambiental sería inferior con la prevalencia de los intereses de los accionistas. En la base de datos con ponderación geográfica, los coeficientes de las dos variables del grupo son ambos significativos y con efectos también contrarios a los previstos en la hipótesis 3 (H3).

Las explicaciones para estos resultados contradictorios pueden ser muchas dada la complejidad de los arreglos institucionales y de la miríada de factores que influyen el comportamiento de las corporaciones. Sin embargo, un aspecto que hay que citar y que fue abordado extensivamente en las teorías de gobierno de empresa y la evolución de la gobernanza corporativa y, que será ilustrado en los estudios de caso que se presentan a continuación, es la importancia del derecho de propiedad, particularmente, de los *intellectual property rights* (IPR) para el sector farmacéutico. En entornos institucionales donde los intereses de los accionistas están más tutelados y preservados, el refuerzo institucional de los derechos de propiedad lleva al fortalecimiento de las corporaciones más maduras y de gobierno de empresa más desarrollado que pueden resultar en indicadores más positivos en las dimensiones ESG (*Environmental, Social & Governance*) según los criterios en los que estos se miden. Esto explicaría el signo positivo del coeficiente del modelo para el “derecho de propiedad” considerando los países sede de las corporaciones.

Lo que no significa que estas corporaciones sean responsables como alerta la investigación de Davis *et al* (2016), que evidencia que la responsabilidad social corporativa en corporaciones en los EE.UU. está negativamente correlacionada con las tasas efectivas de impuestos. Y positivamente correlacionada con la inversión en lobby. En otras palabras, las organizaciones con mejor desempeño en los índices de ESG son las que presentan la menor tasa efectiva de impuestos. Y las que más se involucran en lobby para influir en decisiones públicas de interés, invirtiendo significativos montantes en estas actividades, son también aquellas reconocidas como las más responsables socialmente. Desde este prisma, la correlación positiva entre derechos de propiedad con refuerzo, especialmente, de los IPR, y gobierno de empresa en el sector farmacéutico parece una realidad no del todo descabellada, contrariando las conclusiones generales sobre el comportamiento corporativo de Ioannou y Serafeim (2012).

Por último, los coeficientes de las dos variables relacionadas a regulación gubernamental son significativos para todos los niveles de significación en la base sin

ponderación geográfica y para la variable “eficiencia del sistema legal” (ESL) en la base considerando la dimensión geográfica. Y una vez más presentan un comportamiento distinto de lo que se esperaría de acuerdo con lo propuesto en la hipótesis 4 (H4). Los países donde las leyes y las regulaciones sobre el sector farmacéutico se encuentran en mayor grado de desarrollo los índices de responsabilidad social presentan un cumplimiento superior comparado con países con una regulación y un marco legal más laxo.

Este resultado puede haber sido influenciado por el conjunto de variables que han compuesto los mencionados índices, que han ido desde del peso de la regulación gubernamental a la transparencia en la formulación de políticas pasando por la eficiencia del marco y del sistema legal en la solución de conflictos y en el desafío de regulaciones gubernamentales. La hipótesis se ha formulado en función del alto grado de regulación al que está sujeto el sector farmacéutico dados los intereses públicos asociados al desarrollo, a la producción, a la distribución y a la comercialización de medicamentos. Un nivel más elevado de madurez y desarrollo institucional en la regulación gubernamental del país y en términos de la eficiencia del marco legal llevaría a un grado mayor de RSC.

Los resultados parecen no indicar esta correlación positiva, por lo menos teniendo como base variables macro de competitividad institucional, no produciendo resultados concluyentes sobre la evidente influencia del marco legal y de la autoridad política sobre el sector farmacéutico en términos de Bozeman (1998). Una inferencia que se puede extraer de esto es que la relación con el desempeño responsable social y ambientalmente es una función no sólo de la institucionalización en sí sino de la calidad de esta regulación en términos de eficiencia económica, social y ambiental. La regulación y años de evolución institucional *per se* no son garantía de desempeño responsable por parte de las corporaciones del sector en términos de acceso a medicinas. La sección de estudios de caso en el apartado de resultados empíricos de esta investigación va a aportar observaciones que pueden aclarar esta problemática.

#### **7.4. Investigación cualitativa: estudio de casos de corporaciones farmacéuticas en los espacios institucionales de Brasil y de España**

---

En esta sección serán descriptos los estudios de casos de las dos corporaciones farmacéuticas objetos de la presente investigación en los distintos espacios institucionales de Brasil y de España. La dimensión cualitativa del estudio de casos en

la planificación de este trabajo fue introducida de manera que los hallazgos de la investigación cuantitativa, en que hipótesis que establecen relaciones causales entre RSC y las dimensiones institucionales, son complementadas con la descripción en detalles de casos concretos de la gestión de importantes corporaciones del sector en espacios institucionales distintos. En este intento tratando de capturar los aspectos institucionales e idiosincráticos de las respectivas corporaciones y de los espacios institucionales donde sus subsidiarias operan.

Todo esto para construir un cuadro de observaciones que lleve a resultados concluyentes por lo menos parcialmente sobre el grado de responsabilidad social corporativa de corporaciones del sector farmacéutico. Esto, especialmente, considerando el complejo sistemas de interrelaciones públicas y privadas que componen el telón de fondo que influyen el comportamiento de empresas del sector en términos de acceso a soluciones de salud que es la dimensión trascendente para determinar la responsabilidad social del sector.

En el apéndice 10.3 se puede ver un modelo esquemático de la investigación cualitativa con los estudios de caso de Merck Sharp Dohme y de Bayer AG que contempla el mapeo de los actores involucrados en la investigación y las entrevistas realizadas

#### **7.4.1. Estudios de Caso: MSD – Merck Sharp Dohme**

---

##### *Perfil de la organización*

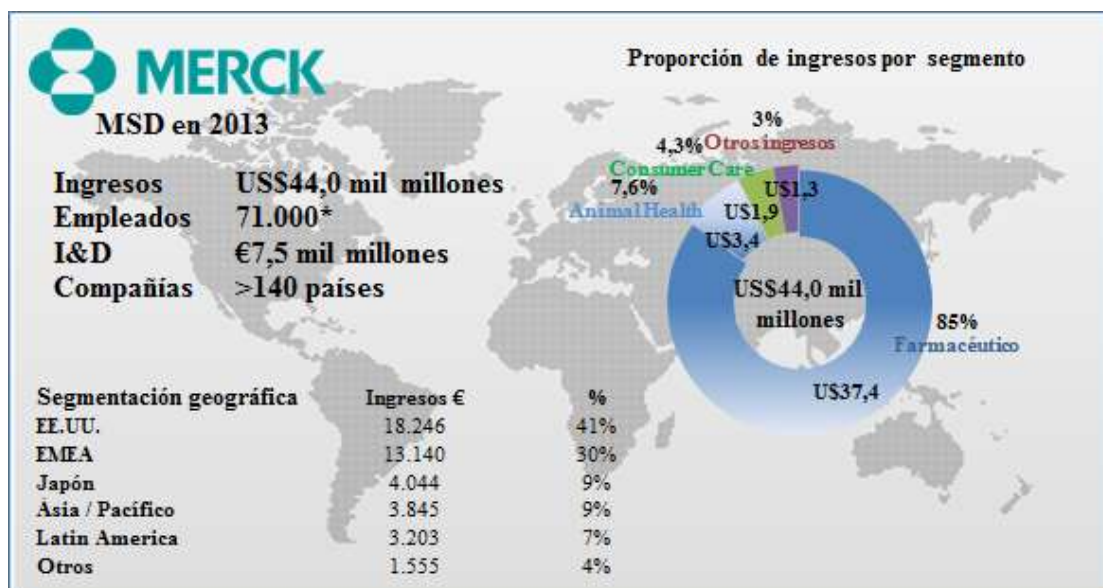
La estadounidense MSD, con sede en la ciudad de Kenilworth, New Jersey<sup>186</sup> destaca como una de las mayores y más influyentes corporaciones del mercado farmacéutico internacional, ocupando la 4ª plaza entre las mayores empresas del sector<sup>187</sup> farmacéutico con una facturación total que en 2013 sobrepasaba la cifra de US\$44 mil millones. Las operaciones de MSD se encuentran distribuidas por el globo en más de 140 países con US\$18 mil millones de los negocios generados en los EE.UU. y Canadá (41%); US\$13,1 millones (30%) de las ventas de las subsidiarias europeas, Oriente Próximo y África (EEMEA); US\$4,0 mil millones (9%) de Japón; US\$3,8 mil millones (9%) de Asia Pacífico, US\$3,2 mil millones (7%) de América Latina y US\$1,6 mil millones (4%) de otras regiones.

---

<sup>186</sup> Los datos aquí presentados fueron extraídos del reporte integrado de MSD alineado con los estándares *Global Reporting Initiative's (GRI) G4 Guidelines*. Estos datos son referentes al año base 2013 disponibles en: <http://www.merck.com/> [19 de enero de 2015].

<sup>187</sup> Conforme a los datos sobre el mercado de Healthcare extraídos del reporte “Top 20 Global Corporations, 2013”. IMS Health Midas, diciembre/2013.

**Gráfico 7.1: MSD en 2013: ingresos, empleados, I+D y compañías; proporción de ingresos por segmento de negocio y segmentación geográfica ingresos y empleados.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de MSD Annual Report 2013. (\*) Empleados: posición de septiembre/2014.

El segmento farmacéutico de medicinas bajo prescripción médica (incluyendo las vacunas) es el principal negocio de la compañía, representando 85% del total de los ingresos seguido del segmento “*Animal Health*” (productos veterinarios) con el 7,6%, “*Consumer Care*” (*over-the-counter, food care y sun care*) con el 4,3% y otros ingresos con el 3%. La plantilla total en todo el mundo de Merck era de aproximadamente 71 mil trabajadores el 20 de setiembre de 2014.

### *Estrategia y análisis*

De la misión estratégica de “*desarrollar nuevas terapias que traten y prevengan enfermedades para asistir a personas necesitadas*”, MSD afirma estar “*comprometida con la mejora de la salud y el bienestar en el mundo*”. La actividad principal de la organización es “*el descubrimiento y el desarrollo*” de medicamentos con prescripción para enfermedades y afecciones que afectan a millones de personas. La compañía invierte miles de millones de US\$ en investigación y desarrollo para descubrir medicinas que pueden mejorar vidas. En el año de 2013 los gastos del departamento de I+D alcanzaron los \$7,5 mil millones<sup>188</sup>. Según datos de la organización, MSD tiene

<sup>188</sup> Los gastos de Investigación y Desarrollo se integran por costes directamente incurridos por los Laboratorios de Investigación Merck (“MRL”, por sus siglas en inglés), el departamento de investigación y desarrollo de la compañía que está dedicada a las actividades relacionadas la salud humana (\$4,2 mil millones en 2013). También incluye gastos de investigación y desarrollo incurridos en otros departamentos, incluyendo depreciación, producción y administración general, así como actividades de gestión de licencia, ciertos costes de segmentos operativos, incluyendo los segmentos Farmacéuticos y *Animal Health* (Salud Animal), como también el *Consume Care* (segmento de consumo) hasta su desinversión en oct/2014 (US\$2,9 mil millones en 2013). (Merck & Co., Inc., 2013, pág. 51).

más de 50 productos con prescripción médica en terapias claves como enfermedades cardiovasculares y respiratorias, oncología, neurociencia, enfermedades infectocontagiosas, inmunología y salud de la mujer, contando con un robusto *pipeline* de nuevas sustancias susceptibles de convertirse en medicinas en cada una de las fases de desarrollo. MSD destaca como proveedora de soluciones innovadoras de salud, a través de los medicamentos bajo prescripción y también en los mercados de vacunas, terapias biológicas, OTC<sup>189</sup> y salud animal.

#### *Integración RSC en los negocios: acceso a medicinas*

MSD como organización pone énfasis en la integración de la responsabilidad corporativa en la cotidianidad de la empresa como elemento estratégico fundamental para una compañía que produce soluciones de salud, como denotan las palabras del CEO Kenneth C. Frazier:

*“At Merck, corporate responsibility is at the heart of the company’s mission to discover, develop and provide innovative products and services that save and improve lives around the world. Because we feel tremendous responsibility for helping to reduce the burden of disease, our mission inspires us to optimize our performance for society and shareholders alike.”*<sup>190</sup>

MSD es signataria de los 10 principios universalmente aceptados del “*UN Global Compact*”<sup>191</sup> en las áreas de derechos humanos, estándares laborales, protección ambiental y anticorrupción. Estos principios nortean la manera de abordar la responsabilidad corporativa de MSD y los esfuerzos para alcanzar las metas del milenio. MSD destaca en sus memorias de RSC que es inadmisibles que los avances médicos y de la atención a salud no estén al alcance de la mayoría de la población alrededor del mundo.

Dado que una organización global de salud, MSD, cree en su importante papel y responsabilidad en la mejora del acceso a medicinas, vacunas y servicio de atención a salud de calidad por todo el mundo, es un deber tratar de reducir la carga de morbilidad en los lugares del planeta más necesitados. Para MSD, la facilitación y expansión del acceso es un imperativo del sector salud para optimizar y apuntalar su negocio a largo plazo.

---

<sup>189</sup> *Ibid.* nota la pie 167.

<sup>190</sup> Traducción del autor: “En Merck, la responsabilidad corporativa está en el corazón de la misión de la compañía descubrir, desarrollar y proveer productos y servicios innovadores que salven y mejoren vidas en todo el mundo. Porque nosotros sentimos una tremenda responsabilidad en ayudar a reducir la carga de enfermedad, nuestra misión nos inspira a optimizar nuestro desempeño tanto para la sociedad como para los accionistas”. Kenneth C. Frazier, CEO Merck.

<sup>191</sup> *Ibid.* nota la pie 145.



MSD, al declarar que “*la responsabilidad corporativa está en el corazón de la misión de descubrir, desarrollar y proveer medicinas*”, asume que la responsabilidad socioambiental está inserida dentro de una visión estratégica instrumental. Sin embargo, la implicación y el protagonismo demostrado en iniciativas como *UN Global Compact* desvelan un sentido del deber ser en su actuación. La ética de los negocios y el comportamiento responsable se impone no solo como una elección estratégica sino como un imperativo para la supervivencia del negocio a largo plazo. Así, la hipótesis primera de la investigación se confirma, pero matizada por la dimensión ética del negocio de descubrir y desarrollar productos para mejoría de la salud y bien estar de las personas. En este sentido sería simplista considerar que los niveles de beneficio no se perjudican *pari passu* el refuerzo del posicionamiento estratégico de la compañía. El asunto abarca un complejo sistema de interrelaciones para las que el mejor camino parece ser el que proporcione mejores resultados no solamente para la salud de los negocios de la organización a largo plazo sino también para las comunidades con las que MSD interactúa condicionadas e influenciadas por el marco regulatorio y legal.

En este contexto, los potenciales conflictos de intereses apuntados por esta investigación entre la esfera privada y la pública en la administración de la salud son reconocidos por MSD como un aspecto fundamental de la RSC de la organización, como lidiar con los conflictos emergentes en la gestión del acceso a medicinas, vacunas y servicios de atención a salud de calidad. Y MSD también reconoce las limitaciones de la gestión privada de una organización actuando individualmente en vista de los obstáculos a la atención de calidad y tratamientos médicos, como la falta de profesionales de salud cualificados, la deficiente infraestructura, los conflictos civiles y la escasez de agua en muchas partes del mundo. Estas barreras económicas, sociales e incluso culturales hacen que hasta la asistencia sanitaria más básica sea difícil en el mejor de los casos. Son desafíos que van mucho más allá de lo que MSD puede proveer como organización aisladamente. En este sentido la declaración de la organización global y la experiencia de las subsidiarias en Brasil y España atestan la hipótesis de la correlación positiva entre el desarrollo institucional y el grado de desarrollo de los índices de responsabilidad social, como será demostrado en la secuencia.

En estos entornos desafiantes MSD acredita ser responsable y trabajar activamente con los formuladores de políticas y otros *stakeholders* en la defensa de sus puntos de vista de manera ética y transparente. La compañía tiene el compromiso de participar de forma

constructiva y responsable en el proceso político, proveyendo análisis exhaustivos e informaciones en temas que afectan sus negocios y la atención a los pacientes.

MSD afirma que la divulgación de sus actividades tiene el propósito de ayudar a poner en evidencia y a abordar importantes cuestiones, impulsando el conocimiento de todos los *stakeholders* para desarrollar soluciones sostenibles frente a grandes desafíos de la humanidad como las enfermedades, la falta de educación, los desafíos ambientales y la corrupción. La construcción de puentes entre los diferentes agentes de la sociedad está en el discurso y en la activación de la estrategia de la organización alrededor del mundo. Asimismo MSD destaca por ser pionera en diferentes ejemplos, como *Gates/CEO Global Health Roundtable*<sup>192</sup>, “*MSD for Mothers*”<sup>193</sup> en India, *GAVI Alliance*<sup>194</sup>, etc. iniciativas que serán descritas con la responsabilidad corporativa de las subsidiarias en Brasil y en España.

Por último, en referencia a la estrategia global en responsabilidad corporativa vale destacar que MSD declara que entiende que su implicación en el debate político no es solo apropiada sino también recomendable, en la medida en que estén en juego propuestas e iniciativas gubernamentales para regular el sistema de asistencia sanitaria que puedan afectar, obviamente, tanto a la empresa como a la innovación farmacéutica y que puedan incrementar el acceso de pacientes a medicamentos y vacunas y para cobertura de los seguros de asistencia sanitaria (especialmente, para pacientes en comunidades y regiones desfavorecidas). Esta participación en el proceso político de elaboración y aprobación de políticas públicas se ve guiado por los principios de (1) mejora o incremento del acceso de pacientes a asistencia a la salud y (2) fomentar innovación a través del refuerzo de la protección a los derechos de propiedad intelectual, abogando por soporte gubernamental a investigación básica, y soportando sistemas regulatorios eficientes y efectivos, entre otros temas.

Esta declaración de MSD no llega a causar sorpresa en función de la notoria actuación de la industria farmacéutica en actividades vulgarmente conocidas como “*lobby*”, en los términos de la definición de Transparencia Internacional: “*lobbying is any direct or*

---

<sup>192</sup> En 2013, Merck reportaba su continua implicación en “*the Gates/CEO Global Health Roundtable*”, una iniciativa compartida entre la fundación Bill & Melinda Gates y la industria biofarmacéutica que busca nuevas formas de colaboración para mejorar la sanidad global, especialmente combatiendo enfermedades infecciosas en países en desarrollo.

<sup>193</sup> “*Merck for Mothers*” es una iniciativa patrocinada por MSD, que tiene una previsión de 10 años de duración y un total de US\$500 millones, enfocada en la mejora de la salud y el bienestar de madres durante el embarazo y el parto. Informaciones disponibles en: <http://www.merckformothers.com>.

<sup>194</sup> Creada en 2000, Gavi es una organización internacional – una Alianza Global de Vacunas, que reúne los sectores público y privado con una visión compartida que facilita el acceso a nuevas e infrautilizadas vacunas para niños que viven en los países más pobres del mundo. Informaciones disponibles en: <http://www.gavi.org>.

*indirect communication with public officials, political decision-makers or representatives for the purposes of influencing public decision-making, and carried out by or on behalf of any organised group.”* (Mulcahy, 2015, pág. 6).<sup>195</sup> La industria farmacéutica, según datos de la organización no gubernamental estadounidense OpenSecrets<sup>196</sup> es el grupo de intereses en la economía que más ha contribuido a campañas políticas en los EE.UU. entre 1998 y 2015 con 3,146 mil millones de dólares, estando MSD entre las principales corporaciones que actúan activamente en el lobby en contribuciones a campañas políticas.

Este estado de cosas suele suscitar preocupación y sospechas sobre el efecto del *lobby* patrocinado por las principales organizaciones de la industria farmacéutica en la formulación de políticas públicas en los centros de poder como Washington en los EE.UU. y Bruselas en la Unión Europea y la posibilidad de influencia indebida. Esta preocupación es aún más acentuada por el profundo descrédito de los gobiernos en todo el mundo que están en niveles nunca antes registrados y la percepción generalizada por parte de la ciudadanía de que la práctica del *lobby* está asociada a algo secreto y que lleva a ventajas injustas (Mulcahy, 2015).

Esto no es únicamente el resultado de debilidades o vicios en la actividad de *lobby per se* sino que también contribuyen a esta percepción los vacíos legales y la legislación inadecuada en términos de transparencia, integridad e igualdad de acceso a los responsables públicos (Villoria y Revuelta, 2015). Para Transparency Internacional, en el reciente estudio sobre el *lobby* en Europa (Mulcahy, 2015), la actividad en el continente es diversificada, compleja y cada vez más complicada y todavía persisten zonas opacas e informales, y en que pese varios factores de riesgo, la regulación del *lobby* es en general lamentablemente inadecuada, permitiendo que la influencia indebida florezca.

Dicho esto, vale hacer algunas consideraciones sobre los límites de la influencia de la gestión privada y del ejercicio de la libertad en la defensa de los interés de los grupos legítimamente representados en la sociedad. En la existencia de zonas grises, o incluso oscuras y opacas, relacionadas con la responsabilidad corporativa en el *lobby* colaboran,

---

<sup>195</sup> Traducción del autor: “Cualquier comunicación directa o indirecta con funcionarios públicos, responsables de la toma de decisiones en la administración o representantes con el propósito de influenciar en decisiones de interés público, llevado a cabo por o en nombre de cualquier grupo organizado.”

<sup>196</sup> “OpenSecrets: The Center for Responsive Politics” es el principal grupo de investigación en el seguimiento del dinero que financia la política de los EE.UU. y en el estudio de los efectos en el resultados de las elecciones y formulación de políticas públicas. La organización que se auto declara no partidaria, independiente y sin fines de lucro busca crear un ambiente de electores más informados, una ciudadanía más implicada y un gobierno más transparente y sensible. Informaciones disponibles: <https://www.opensecrets.org>.

por un lado, la falta de transparencia por parte de las organizaciones. Este asunto puede y debe ser abordado en los términos del fortalecimiento de los instrumentos de gobierno de empresa que promueven la transparencia y la responsabilidad de los gestores. Solución de ámbito privado y que las propias organizaciones y grupos de control tienen un papel clave a desempeñar en los términos destacados por Eisenhardt (1989) y Roe (2004) entre otros.

Sin embargo, hay una dimensión mayor más profunda y subliminal como indica la ya citada crítica de Žižek (2014) a ideología del “*freedom to choose*” norteamericana. Hay todo un marco institucional que define y condiciona el comportamiento de los agentes económicos respecto a su influencia en la estructura de incentivos o, en última instancia, a las reglas del juego del convivio socioeconómico. Esta estructura abarca desde cosas más sencillas como una legislación ordinaria para regulación del *lobby*, por ejemplo, hasta temas más trascendentes y amplios como la personalidad jurídica de las corporaciones y sus derechos como ciudadanos, como hacer contribuciones a campañas electorales en los meses que anteceden las elecciones o incluso el estado general de la estructura del sistema representativo, en lo concerniente a los ciudadanos, si estos perciben que su voz está siendo oída y debidamente representada.

Sobre estas cuestiones macro, hay a menudo mucho calor de polémica y poca luz de soluciones (Epstein, 2013), porque estas solo vendrán a partir de una discusión amplia con la participación ideal de todos los grupos de intereses relevantes política, económica y socialmente en el seno de la sociedad. Mientras esto no pase, aparentemente, en el entorno estadounidense, donde MSD tiene su sede, el marco institucional parece reforzar lo expuesto en las hipótesis 2 y 3 sobre promoción de altos niveles de competencia y de protección a los accionistas que llevan a niveles de cumplimiento inferior en los índices de RSC. Sin embargo, no menos importante es la interacción pública-privada que puede llevar a desdoblamientos y consecuencias sobre el comportamiento de las organizaciones en términos sociales y también económicos por la influencia en las reglas del propio sistema económico. En otras palabras, el nivel de responsabilidad social es contingente del ambiente institucional, especialmente en un sector con las características de las medicinas bajo prescripción médica y las vacunas.

#### 7.4.2. MSD – Brasil

---

MSD está presente en Brasil desde 1952 con sede en São Paulo (SP). Posee seis fábricas, siendo dos unidades en Salud Humana: Santo Amaro (SP) e Sousas (SP); dos unidades en Salud Animal: Cotia (SP) y Cruzeiro (SP); una unidad farmacéutica (producción de insumos): Barueri (SP).

MSD Brasil está organizada en dos divisiones de negocio: salud humana y salud animal. Con más de dos mil funcionarios entre oficinas y fábricas, el departamento de salud humana de MSD actúa en las siguientes áreas: cuidados primarios (respiratorio, cardiometabólico, dolor y osteoporosis); vacunas (HPV, rotavirus, herpes zoster, paperas, rubéola y varicela); salud de la mujer (anticonceptivos y fertilidad); inmunología (reumatología, dermatología y gastroenterología); y especialidades (oncología, oftalmología, hospitalaria, antibióticos y antifúngicos, HIV, sistema nervioso central y anestesia).

##### 7.4.2.1. MSD – Brasil: Estrategia de RSC

---

MSD en Brasil activa su estrategia de RSC integrada en la empresa y respecto a las prioridades definidas por la casa matriz a través de tres modelos: el primero es el programa corporativo “*Merck for Mothers*”. Cada una de las subsidiarias con base en el ámbito y los objetivos del programa trata de hacer las debidas adaptaciones (*tropicalización*) para actividades locales. Esto está siendo conducido en Brasil en programas relacionados con la salud de la mujer y de gestantes.

El segundo modelo, es la identificación local de oportunidades de acción social en colaboración con algunas ONG en actividades que integren colaboradores de MSD y las comunidades de los alrededores de las oficinas y fábricas de la compañía. Se buscan proyectos de acción social que creen oportunidades de voluntariado y fomenten la acción ciudadana y, al mismo tiempo, generen beneficios para el público de las comunidades atendidas. Entre estos programas y acciones sociales están “*O Criança é Vida*”<sup>197</sup> y el “*Reviva o Rio Atibaia*”<sup>198</sup>.

---

<sup>197</sup> Desde 1996 el “*Instituto da Criança É Vida*” es un ejemplo de proyecto volcado en la salud física y emocional de niños que viven en comunidades de baja renta. La meta principal es disseminar información contenidos médicos/psicológicos para prevención de enfermedades. El “*Criança é Vida*” nació como un proyecto social de la empresa Schering-Plough, actuando con 20 voluntarios en 9 instituciones. Hoy, trabaja con cerca de 170 instituciones y más de 750 “agentes de salud” - voluntarios y funcionarios de instituciones - para la multiplicación de sus proyectos para aprox. 15 mil familias y 11 mil niños. Los funcionarios del instituto capacitan a educadores y otros colaboradores, además de voluntarios de empresas colaboradoras para multiplicar los proyectos para niños y familias de estas comunidades. Información disponible en: <http://www.corporativo.msdonline.com.br/responsabilidade-corporativa/instituto-crianca-vida>.

El tercer modelo que empezó a desarrollarse en la operación brasileña en 2009 está alineado con la directriz estratégica de MSD de promover el debate constructivo y la colaboración en términos de políticas públicas para mejora o incremento del acceso de pacientes a asistencia a salud. Brasil por ser un país en vías de desarrollo ofrece muchas oportunidades de desarrollo de soluciones de acceso a medicamentos bajo prescripción y vacunas.

El modelo es buscar soluciones de acceso a medicamentos que estén alineadas con la agenda de las autoridades gestoras de la política en ciencia, tecnología e innovación y la sanidad pública en Brasil. Aparte de generar un bien público de acceso a productos, vacunas y servicios de salud que de otra manera no estarían disponibles en la escala y a los precios ofrecidos, la organización obtiene un impacto de imagen como organización responsable socialmente en la actuación rutinaria de sus operaciones, no únicamente a través de actividades asistenciales y filantrópicas, que normalmente son accesorias al negocio. Estas soluciones se constituyen en forma de partenariados entre MSD y algunas de las más importantes instituciones públicas de investigación y desarrollo en el área de biomedicina en Brasil.

Este modelo es resultado de la confluencia de los intereses de la directriz estratégica de proveer acceso a medicamentos y vacunas de MSD y la estrategia nacional de ciencia y tecnología e innovación del Gobierno Brasileño para el cuatrienio 2012-2015, como la definida por el Ministerio de la Ciencia, Tecnología e Innovación (MCTI). La producción de fármacos en el llamado “*Complejo Industrial de Salud*” es entendida como uno de los pilares claves de la estrategia del sector de la tecnología con desdoblamientos en la política industrial y en la balanza de pagos del país:

*“O Complexo Industrial da Saúde envolve um amplo conjunto de atividades que apresentam uma importância estratégica para o País tendo em vista tanto o seu peso econômico quanto sua articulação com o Sistema Nacional de Saúde. A indústria de base química e biotecnológica se destaca tanto pela sua relevância econômica como pela sua importância no domínio de novas tecnologias em áreas estratégicas para o País. Dentre as atividades desta indústria encontram-*

---

<sup>198</sup> El “*Reviva o Rio Atibaia*” promueve la concienciación sobre la situación y la importancia de este río en las cercanías de la ciudad de Campinas por medio de diversas actividades con la comunidad, como actividades en escuelas, exposiciones y eventos comunitarios para recoger basura del río. En diez ediciones, el proyecto ha alcanzado la participación directa de 17 mil personas. Desde entonces, ha sido posible observar no solo la disminución significativa de la cantidad de basura doméstica lanzada al río como el avance en el tratamiento del alcantarillado en la región, que pasó del 4 a 30%. El proyecto también tuvo un papel determinante en la Reglamentación del Área de Protección Ambiental de Campinas e implantación del Consejo Gestor (CONGEAPA).

*se a produção de medicamentos, fármacos, vacinas, hemoderivados, reagentes para diagnóstico, soros e toxinas”<sup>199</sup>.*

Como se destaca en el informe del MCTI (2011), los insumos de la salud son considerados ítems de importancia estratégica para el país, tanto por lo concerniente a la economía como para la seguridad nacional. Y los gastos de salud en Brasil son una de las partidas presupuestarias más relevantes en las cuentas nacionales: representaban cerca del 8,5% del PIB (2013/2014)<sup>200</sup>. Dado este panorama, asociado a existencia de un sistema único sanitario con una política pública de salud para todo el territorio nacional atendiendo una población de más de 200 millones de habitantes, el sector atrae el interés de empresas privadas para el desarrollo de nuevos productos, principalmente en las áreas de biotecnología y farmaquímica en partenariados como el caso MSD.

#### **7.4.2.2. Partenariados público-privado: vacunas para el virus del papiloma humano**

---

La producción de vacunas para HPV - *Human Papiloma Virus* (ver cuadro 7.1) es uno de estos casos concretos de partenariado público-privado en el ámbito del “*Complejo Industrial de la Salud*”. MSD Brasil en respuesta al marco regulatorio brasileño y a la agenda estratégica del gobierno propuso el desarrollo de un modelo de negocio adaptable a las condiciones y necesidades de la epidemiología de la infección de HPV en Brasil para establecer la producción de vacunas en el volumen de dosis necesarias y a precios significativamente reducidos para garantizar la inmunización de la población afectada. MSD detentora de la tecnología de producción de la vacuna, se dirigió al Instituto Butantan<sup>201</sup> en São Paulo para celebrar un acuerdo de partenariado previa construcción de una línea de producción piloto de vacunas de HPV en las instalaciones del laboratorio brasileño y la transferencia de tecnología de todas las fases del proceso productivo.

---

<sup>199</sup> Traducción autor de apartado de MCTI (2011), “Estrategia Nacional de Ciencia, Tecnologia e Inovação 2012 – 2015, pág. 57. “*El Complejo Industrial de la Salud implica un amplio conjunto de actividades que presentan una importancia estratégica para el país teniendo en vista tanto su peso económico como su articulación con el Sistema Nacional de Salud. La industria de base química y biotecnológica destaca tanto por su relevancia económica como por su importancia en el dominio de nuevas tecnologías en áreas estratégicas para el País. Entre las actividades de esta industria encontrase la producción de medicamentos, fármacos, vacunas, hemoderivados, agentes para diagnóstico, sueros y toxinas.*”

<sup>200</sup> The World Bank. Disponible en: <http://data.worldbank.org/indicator/SH.XPD.TOTL.ZS> [31 de agosto de 2015]. Gasto total sanitario es la suma de los gastos sanitarios público y privado. Cubre la provisión de servicios sanitarios (preventivo y curativo), actividades de planificación familiar, nutrición, y asistencia de urgencia destinadas a salud pero no incluye provisión de agua y saneamiento.

<sup>201</sup> El Instituto Butantan es un centro de investigación pública provincial en las áreas de biología y biomedicina localizado en el distrito de Butantã, en la ciudad de São Paulo. El Instituto es el principal productor de inmuno-biológicos de Brasil, responsable de gran porcentaje de la producción nacional de sueros hiperinmunes y gran volumen de la producción nacional de antígenos vacunales, que componen las vacunas utilizadas en el Programa Nacional de Inmunizaciones – PNI, del Ministerio de la Salud de Brasil.

A través de este acuerdo, firmado en marzo de 2014, el gobierno brasileño una vez más logró su objetivo estratégico de multiplicación de centros de producción en biotecnología en territorio nacional capaces de producir vacunas necesarias para ejecución del programa de inmunización que pasó a incluir la vacunación de niñas y jóvenes adolescentes entre 9 y 14 años. El Instituto Butantan se capacitó en la producción de más una variante de vacuna reforzando su posición como principal centro productor inmunobiológico de Brasil. Y MSD ejecuta su directriz estratégica de ofrecer acceso a vacunas que tiene efectos comerciales y financieros a corto plazo garantizando un volumen de suministro de vacunas al gobierno brasileño. Y también se beneficia del retorno en términos de imagen como una organización en que la RSC está integrada en los negocios, a través de la generación de soluciones duraderas y ventajosas no solo para la corporación sino para otros *stakeholders* relevantes proveyendo salud y bienestar para un segmento importante de la población.

Como destaca Guilherme Leser, Director Ejecutivo de *Policy & Communication* de MSD Brasil, quizá el efecto más importante sea el impacto de la iniciativa en la salud pública con la potencial significativa reducción de la incidencia de casos de cáncer cervical en el país en 20 o 25 años. Esta variedad de cáncer es el segundo tipo de cáncer ginecológico más frecuente entre mujeres brasileñas, tras el cáncer de mama (Associação de Ginecologistas e Obstetras do Espírito Santo, 2014). Según el INCA Instituto Nacional de Cáncer (INCA), en 2013, el cáncer cervical fue responsable de la muerte de 5.430 mujeres y se estima que en 2014 han surgido 15.590 nuevos casos de la enfermedad<sup>202</sup> en Brasil.

Sin considerar los efectos más duraderos en términos de salud pública y gestión estratégica de la factura de la sanidad pública y privada en Brasil, y, respecto a este particular, como queda claro en la percepción de MSD sobre el proceso de constitución de este y otros acuerdos de partenariado aún suscita mucha controversia sobre el papel del sector privado y la conveniencia de tales negociaciones para el interés público.

---

<sup>202</sup> INCA – Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva [en línea]. Disponible en: [http://www2.inca.gov.br/wps/wcm/connect/tiposdecancer/site/home/colo\\_uterio](http://www2.inca.gov.br/wps/wcm/connect/tiposdecancer/site/home/colo_uterio) [31 de agosto de 2015].



**Cuadro 7.1: Epidemiología de la infección genital por HPV y vacuna contra el papilomavirus**

### **Epidemiología de la infección genital por HPV y vacuna contra el papilomavirus**

La infección genital por HPV (VPH en las siglas en español), del inglés Human Papiloma Virus, es la más frecuente enfermedad de transmisión sexual que afecta tanto a mujeres como a hombres. <sup>(1) (2)</sup> Es un virus capaz de causar lesiones de piel o mucosas, que habitualmente retroceden por acción del sistema inmunológico pero que en algunos casos puede evolucionar hacia lesiones precursoras del cáncer del cuello uterino (también conocido como cáncer cervical) y verrugas genitales <sup>(1) (3)</sup>. La presencia del papilomavirus humano (HPV) es factor necesario, aunque no suficiente, para el desarrollo del cáncer. Existen más de 100 tipos distintos de HPV, aunque pocos sean oncogénicos. <sup>(3)</sup>

El virus es muy contagioso, siendo la principal vía de transmisión la sexual por contacto directo con la piel o mucosa infectada. Las estimaciones apuntan a que cerca de 50% de los individuos sexualmente activos entrarán en contacto con el HPV, en algún momento de sus vidas, y que el 50% de las mujeres tendrán este contacto hasta los 50 años. <sup>(1)</sup> La incidencia de la infección por HPV es especialmente alta entre mujeres jóvenes, en el inicio de la actividad sexual y con cada nueva pareja, y disminuye con la edad, observándose también un segundo pico en mujeres mayores. <sup>(2)</sup> La prevalencia de infección por HPV, en el metanálisis citada por el “*Boletín Brasileiro de Avaliação de Tecnologias de Saúde*” al final de 2011, que incluye datos de más de 1 millón de mujeres de 59 países, fue estimada entre el 1,6% y 41,9% (promedio mundial = 11,7%), siendo mayor en África y en América Latina comparado con Europa, América del Norte y Asia. <sup>(3)</sup>

En Brasil, algunos estudios apuntan a que la positividad del HPV en la población general de mujeres varía del 21% al 48%, siendo el HPV de alto riesgo encontrado en el 48% al 53%. En relación a los hombres, en Brasil, la prevalencia varía del 35% al 72%, siendo los HPV de alto riesgo responsables del 25% al 56% de los casos. <sup>(2)</sup>

La mayoría de las infecciones por HPV son transitorias, siendo combatidas por el sistema inmune y retrocediendo entre seis meses y dos años, o sea, la persistencia de la infección y la evolución hacia el cáncer son raras. Se estima que apenas el 10% de los casos evolucionan hasta provocar manifestaciones clínicas características de las fases precursoras de cáncer. Las alteraciones de las células que pueden desencadenar el cáncer son fácilmente detectables en exámenes preventivos (Papanicolaou), siendo muy importante la realización de exámenes periódicos. <sup>(3)</sup>

Otra estrategia de prevención es la vacunación contra HPV. Para la prevención de infección por HPV hay dos vacunas registradas en Brasil. La vacuna tetravalente Gardasil® de Merck Sharp Dohme, indicada para mujeres de 9 a 26 años, previene contra HPV tipos 6, 11, 16 y 18. Y la vacuna bivalente Cervarix™ de Glaxo Smith Kline, indicada para mujeres de 10 a 25 años de edad para la prevención de dos tipos de HPV 16 y 18. <sup>(3)</sup>

Fuentes: (1) Coordenadoria de Controle de Doenças (2014); (2) Fedrizzi (2011); (3) MCTI (2011).

MSD en el modelo de proveer acceso a salud en el contexto brasileño trata de encontrar oportunidades de negocio dentro de la agenda gubernamental que estén alineadas con los objetivos del milenio de las Naciones Unidas, “(...) *miramos la agenda del gobierno, nosotros no tratamos de hacer que mi producto se convierta en agenda del gobierno, es la agenda del gobierno que baliza lo que nosotros vamos a ofrecer*”. Se provee una solución para un problema concreto de la sanidad pública y se trabaja para implementarlo convenciendo las estructuras internas de la propia organización y superando los inconvenientes burocráticos y principalmente políticos. Ya el gobierno en acuerdos como este tiene la oportunidad de actuar estratégicamente junto al mercado

para aprovechar su poder de compra y negociar en condiciones más favorables con el poseedor de la tecnología para que el producto sea traído al país en los volúmenes necesarios para la ejecución de la política nacional de inmunización a un precio asequible para la sanidad pública.

Al menor precio del mundo, como destaca el Director de Relaciones Institucionales del Instituto Butantan Marco Antônio El-corab Moreira<sup>203</sup>. La vacuna del HPV estaba cotizada en aproximadamente US\$100,00 a dosis en el mercado internacional lo que equivalía al cambio de principios de 2015 a cerca de R\$300,00. En los términos del partenariado de transferencia de tecnología y garantías de volúmenes de compra el coste para el cliente final que es el gobierno brasileño se redujo a R\$30,00, 10% del coste de la alternativa disponible sin el acuerdo<sup>204</sup>. Y esto no significa apenas menos coste en la partida presupuestaría de la sanidad pública sino potencialmente menos niñas y mujeres expuestas a los riesgos de contraer el HPV y venir a desarrollar el cáncer cervical. El acuerdo viabilizó el acceso que de otra manera no existiría.

Sin embargo, a pesar de todo el sentido económico, social y de salud pública que este caso parezca tener, el tema no está exento de controversias. Como describe Guilherme Leser, con la resignación de quien parece clamar en el desierto, en medio de la polémica política y de los sesgos ideológicos, declara en tono de desahogo: *“las personas piensan que por tratarse de una multinacional y tener un producto nosotros estamos ganando dinero y el gobierno está perdiendo. Y yo digo que sea al revés... por existir acuerdos como estos es posible implementar una innovación tecnológica que está atendiendo una necesidad y reemplazando una serie de otros procedimientos que son mucho más costosos y que no son tan efectivos como la vacuna”*.

Y no solo Guilherme piensa así, sus argumentos ya estaban presentes en el parecer técnico científico e impacto presupuestario de 2008 de la Secretaria de Ciencia, Tecnología e Insumos Estratégicos (SCTIE) del Ministerio de la Salud (Silva, Laranjeira, Conti, y Elias, 2008) que basándose en las evidencias disponibles en la época reconocía la eficacia de la estrategia de vacunación de niñas de 12 años contra el HPV. Asimismo, admitiendo que más estudios eran necesarios para avalar la efectividad

---

<sup>203</sup> Entrevista realizada en el ámbito de la investigación de campo del caso “MSD” con la contraparte pública del partenariado Merck-Butantan. Marco Antonio El-corab Moreira, Director de Relaciones Institucionales del Instituto Butantan fue muy amable en se disponer a colaborar con esta investigación. Entrevista realizada en las oficinas del Instituto Butantan en São Paulo en el día 03 de agosto de 2015.

<sup>204</sup> El acuerdo del gobierno brasileño con la PDP entre MSD y el Instituto Butantan implicaba el suministro de 15 millones de dosis da la vacuna contra el HPV a un costo total de R\$465 millones. Fuente: Oliveira, Cida. 11/01/2014. “Vacina produzida no Brasil vai imunizar 5 milhões de meninas contra HPV”. Rde Brasil Atual [en línea]. Disponible en [26/02/2017].

de coste desde el punto de vista del Sistema Único de Salud (SUS), consideró que las campañas de vacunación serían eficaces para la sociedad. Esto, mucho antes del desarrollo de los partenariados público y privado y la consecuente sustancial reducción del coste de la vacuna. Y entre las recomendaciones apuntaba la conveniencia estratégica de políticas públicas para crear las condiciones para la producción doméstica de vacunas por medio de la transferencia de tecnología al parque productor nacional. Del mismo modo, la evaluación de Homma *et al* (2013) reconoce el significativo esfuerzo realizado por Brasil para incorporar innovación en vacunas en las políticas tecnológica e industrial y en la estrategia del país para la competitividad económica.

#### **7.4.2.3. Complejo Nacional de la Salud y el Programa Nacional de Inmunizaciones**

---

Es interesante destacar que la estrategia del gobierno brasileño que ha llevado al fomento del llamado “*complejo nacional de la salud*” es resultado de un largo proceso de maduración de las políticas públicas relacionadas con las vacunas dentro del abanico de políticas públicas de salud y del sistema único de salud de dimensiones continentales que es el SUS en Brasil. Maduración derivada del desafío de proveer asistencia a una población de 206 millones de habitantes con eficiencia y calidad. Como destaca Marco Antonio del Instituto Butantan, este es un proceso que encuentra sus rutas en el llamado programa de autosuficiencia inmunobiológica en la secuencia de políticas públicas resultado de la formulación del Programa Nacional de Inmunizaciones (PNI), por determinación del Ministerio de la Salud en 1973, que tenía como objetivo coordinar acciones de inmunizaciones que se caracterizaban, hasta entonces, por la discontinuidad, por el carácter episódico de las campañas y por la reducida área de cobertura.

El Programa de Autosuficiencia Nacional en Inmunobiológicos (PASNI) fue resultado de la constatación por parte del gobierno federal entre mediados de 1984 y 1985 de que la capacidad de producción de vacunas en Brasil en términos de cantidad y calidad no era adecuada para atender las necesidades del país. Brasil pasaba entonces por una crisis de suministro de inmunobiológicos provocada por el cierre de Sintex Brasil, empresa privada multinacional, que atendía la demanda de sueros y de vacunas triple bacteriana/DTP (difteria, tétanos y coqueluche), entre otros productos. Este laboratorio ante la perspectiva de tener que promover inversiones para modernizar y reformular sus instalaciones para adecuarse a los estándares de control de calidad traídos por la

creación del Instituto Nacional de Control de Calidad en Salud en 1981 decidió abandonar el país (Homma, Raw, Moreira, Temporao, Mello, 1996).

El contexto macroeconómico, de aguda crisis de balanza de pagos que vivía la economía brasileña con rígidos controles de capitales e de importaciones que dificultaban el suministro desde el exterior, obligó al Ministerio de la Salud ante este panorama a hacer una evaluación del parque productor de vacunas en Brasil estableciendo una acción coordinada, estimulando las inversiones y la mejoría de los estándares de calidad de tal manera que el país alcanzase la autosuficiencia de inmunobiológicos (Homma *et al*, 1996). Así, a partir de la identificación de las carencias y capacidades del sector, se puso en marcha una estrategia de reemplazo progresivo de importaciones y expansión articulada de los siete laboratorios públicos: Instituto de Tecnología en Inmunobiológicos (Biomanguinhos/FioCruz-RJ), Instituto Butantan (SP), Instituto Vital Brasil (IVB-RJ), Instituto de Tecnología del Paraná (Tecpar-PR), Fundación Ezequiel Dias (FUNED-MG), Fundación Ataulfo de Paiva (FAP-RJ) e Instituto de Pesquisas Biológicas (IPB-RS). Estas organizaciones recibieron subvenciones dentro del ámbito del programa de autosuficiencia en inmunobiológicos entre 1985 a 1995 de cerca de US\$ 120 millones y pasaron a gozar de un mercado protegido y de una garantía de compra por parte del gobierno federal.

Esta política que perduró hasta finales de la década de los 90, y que poco a poco fue agotándose, posibilitó algunos avances en el área de investigación y desarrollo de vacunas, pese a los problemas estructurales de falta de apoyo e inversión por parte del gobierno y la casi ausencia de polos tecnológicos que congregaran inversiones públicas y privadas. El Instituto Butantan fue uno de los institutos que más supo obtener ventajas de la reserva de mercado y de los volúmenes de la demanda gubernamental, de la política nacional de autosuficiencia, desarrollando su propia tecnología y dominando todas las etapas de producción de las vacunas bajo su responsabilidad. Con esto Butantan se consolidó como una de las islas de excelencia de la inmunobiología en Brasil.

En el cambio de milenio, por influencia de lo sucedido en el mercado de medicamentos con la introducción de la “Ley de Genéricos” (1999) que reglamentaba los procedimientos para la comprobación de la bioequivalencia de potenciales medicamentos genéricos y toda la amplia estrategia de la Política Nacional de Medicamentos, conforme a la cual el gobierno pretendía bajar los precios de las

medicinas y así extender su asequibilidad y su uso (Shadlen y Fonseca, 2013), se inició una discusión sobre cuáles serían los desdoblamientos de estas políticas en el sector de vacunas.

Fue en esta coyuntura de 1999 en la que el gobierno brasileño promovió la campaña nacional de vacunación contra la influenza para la población de mayores (personas con edad  $\geq 65$  años) y se vio forzado a importar las dosis de vacunas necesarias de la subsidiaria belga de Glaxo Smith Kline (GSK) y de Francia de Sanofi Pasteur, cuando la importancia de la autosuficiencia en la producción de vacunas vuelve a la agenda. El Instituto Butantan aprovechó la oportunidad para desarrollar uno de los primeros acuerdos de partenariados del sector de vacunas en Brasil que contemplase una efectiva transferencia de tecnología de todo el proceso de producción. Acuerdo en condiciones excepcionales de transferencia de tecnología que no solo logró viabilizar el suministro a precios muy competitivo para el gobierno brasileño, que representó un beneficio en costes de US\$300 millones, sino que también posibilitó la resolución de problemas técnicos en los testeos y la producción de la vacuna en Brasil (Raw y Higashi, 2008). La planta piloto de influenza fue la primera planta certificada en buenas prácticas de fabricación de inmunobiológicos; y lo más importante, el acuerdo finalmente permitió a Brasil vacunar a más de 80% de la población de mayores con un volumen que alcanzó 18 millones de dosis en 2007, disminuyendo significativamente la incidencia de influenza.

Este contexto de búsqueda de soluciones de salud pública a través de una concertación de políticas públicas más amplias considerando aspectos de balanza de pago, eficiencia presupuestaria y política industrial del país, junto al éxito de los primeros casos, culminó en la actual directriz estratégica del “*complejo nacional de la salud*” para el sector de inmunobiológicos. Los acuerdos de “*partenariado para el desarrollo*” (PDP)<sup>205</sup> productivo pasan a multiplicarse desde entonces, en respuesta a evolución del marco regulatorio con las modificaciones de la Ley de Licitaciones (1993) para contemplar la posibilidad de las contrataciones directas y de los acuerdos de partenariados entre el sector público y privado, basados en la Ley de Innovación (nº10.973/2004). Culminando con el Decreto Ministerial del Ministerio de la Salud nº 837/2012 y sus actualizaciones que definen los criterios para el establecimiento de los *partenariados para el desarrollo productivo* (PDP) que nada más son que acuerdos de

---

<sup>205</sup> La llamada PDP es un *partenariado* público y privado que implica en la transferencia de tecnología para producción de productos de salud considerados estratégicos por las autoridades sanitarias.

colaboración que implican en la transferencia de tecnología<sup>206</sup> para producción de medicamentos y productos inmunobiológicos, formalmente considerados estratégicos para el Sistema Único de Salud (SUS) (Sundfeld y Souza, 2013).

#### **7.4.2.4. Proposición de valor compartido público y privado**

---

El caso de la producción MSD-Butantan de la vacuna de HPV es un ejemplo clásico de una PDP en todo su proceso de constitución. El *partenariado para el desarrollo productivo* (PDP) es un instrumento de unión de intereses públicos y privados con reglas que van más allá del estricto interés comercial y de negocio entre las partes contratantes. El modelo presupone la directa participación del sector público en la definición de aquellos productos que son considerados estratégicos para la atención sanitaria de calidad y la PDP es el instrumento de articulación de las fuerzas económicas y de mercado en conjunción con el interés público para proveer el mayor acceso posible al menor coste mejorando la salud y el bienestar de la población.

En esta articulación se pueden acomodar los intereses estratégicos de corporaciones del sector farmacéutico como MSD que buscan ser responsables social y ambientalmente a través de la integración de su modelo de negocio a proyectos que sean al mismo tiempo una proposición válida de valor (*value proposition*), tengan el potencial de promover el mayor impacto social posible y sean autosostenibles. Guilherme Leser enfatiza las ventajas del modelo para la industria en el ámbito institucional brasileño en varios sentidos. Desde la importancia de dar acceso a productos que de otra forma no estarían disponibles al público hasta el fortalecimiento de la imagen corporativa como una empresa innovadora capaz de generar soluciones creativas de negocio con propósito e impacto, pasando por la dificultad de la gestión de proyectos sociales convencionales.

Por otro lado, en que pese a una preocupación genuina, o mejor, interesada, de la RSC de causar impacto y operar con propósito, el principio de mejora o incremento del acceso de pacientes a asistencia a la salud que hace especialmente atractivo el modelo de PDP para gigantes del sector farmacéutico, no es más que una forma eufemística de valorar el acceso a importantes parcelas del mercado en un sector altamente regulado como es el de la producción de vacunas. Como comenta Marco Antonio do Instituto Butantan, refiriéndose a la atracción ejercida por el mercado brasileño, “(...) *para la*

---

<sup>206</sup> Los profesores Isaias Raw y Hisako Higashi (2008) destacan la importancia de la transferencia efectiva de tecnología para evitar la ocurrencia en acuerdos de partenariados de lo que llaman de modelo *Coca-Cola* de “compra xarope, diluí y envasa” y que desafortunadamente ha sucedido con muchos productores públicos. Este modelo no permite que los institutos aprendan a producir, mucho menos ganar, efectiva independencia tecnológica, que es la base de la innovación. “*Son rehenes de grandes empresas que fornecen el granel y que de hecho fijan los precios para el suministro al Ministerio de la Salud.*”

*empresa, normalmente, la preocupación es el mercado. No está en este negocio por bendiciones, la empresa busca mercado. Entonces lo que Brasil ofrece es un gran mercado.” Y concluye: “El mercado brasileño es enorme”.*

Homma *et al* (2013) destacan que el mercado de las vacunas, a pesar de representar una pequeña parte del mercado farmacéutico, es un segmento en rápida expansión a nivel global. La configuración de la producción de vacunas internacionalmente ha pasado por importantes transformaciones en los últimos años motivadas por los avances en la biotecnología. Las multinacionales del sector han trasladado sus inversiones a nuevas e innovadoras vacunas, como el recombinante de la hepatitis B, vacuna conjugada neumocócica heptavalente y el HPV, que generan más valor en términos de ingresos y margen y están especialmente dirigidas a las poblaciones de los países desarrollados. El mercado global de vacunas tradicionales cada vez más se va trasladando a los países emergentes, entre ellos India, China, Corea y Brasil, con una creciente participación también en productos innovadores.

Guilherme en la misma línea de raciocinio reconoce que el modelo de las PDP desde el inicio de su desarrollo en MSD Brasil fue vendido internamente como un “*value proposition*”, en lo que puede ser entendido sin gran esfuerzo como una confirmación de la hipótesis primera (H1) de esta investigación sobre la responsabilidad social concebida dentro de una visión estratégica instrumental. La propia concepción de la función de “*Policy*” y que en otras compañías también recibe el complemento “*Market Access*” (acceso al mercado) refuerza esta idea puntualizada por los profesionales como Guilherme: “*mi rol en la organización es generar acceso o impacto social y es esto que estamos haciendo aquí.*” Esto a través de una proposición de valor que refuerza el posicionamiento de estas empresas en el mercado global de vacunas.

#### **7.4.2.5. Comportamiento responsable según el marco institucional**

---

En el escenario cambiante e incierto hoy en día para el sector farmacéutico el acceso al mercado y la asequibilidad son dos caras de una misma moneda y el grado de responsabilidad corporativa de la organización dependerá de la habilidad con que se equilibren estos dos puntos: la generación del mayor retorno posible sobre el capital invertido y la provisión de soluciones para la sociedad que sea económica y socialmente eficiente o responsable. A mediados de la década hacía mucho que se había anticipado el “*patents cliff*” (acantilado de patentes), en el que cerca de 255 mil millones de

dólares en medicamentos de marca tendrían sus patentes expiradas (Sands, 2014), forma parte de la estrategia de las grandes farmacéuticas buscar alternativas de posicionamiento en una nueva etapa del ciclo de vida de muchos productos de su portfolio ahora a precios más bajos y volúmenes más altos por la ampliación del acceso y uso, especialmente, en los mercados de “*pharmerging*”.

Como apunta Guilherme Leser, la industria farmacéutica pasa por un momento de intenso cambio con la emergencia de nuevos modelos de comercialización de medicamentos y acceso que desafían o pone en jaque los modelos tradicionales. Y todo esto en un ambiente de extrema complejidad regulatoria con una miríada de políticas públicas soberanas que pretenden marcar y ocupar territorio de los intereses de los gobiernos nacionales dentro o fuera de bloques económicos. Y la tecnología continúa avanzando con soluciones para diversas enfermedades y condiciones crónicas pero que tienen un alto coste de desarrollo. Asimismo, la definición de precio de estas soluciones desempeña un papel crucial para la industria por la amenaza que pueden representar para la investigación y el desarrollo y para la habilidad de estas industrias atraer capital si los precios fueren fijados “muy por debajo” o si hay una mera posibilidad de que estos precios sean fijados por debajo del adecuado para generar el retorno de capital esperado (Frank y Newhouse, 2008, pág. 39).

Un ejemplo de este dilema sobre la necesidad de pensarse en nuevos modelos de acceso, considerando el papel social de la provisión del bien público en materia de salud y la imagen de la corporación, es de Gilead Sciences con el “*blockbuster*” Sovaldi y el compuesto Harvoni para el tratamiento de la hepatitis C. Estos productos tuvieron gran repercusión en su lanzamiento en 2014. Si bien es cierto que obtuvieron menos repercusión por su efectividad clínica del 95% de cura, mucho mayor que cualquier otra terapia disponible y con mucho menos efectos colaterales, que por el precio por el que Gilead introdujo los productos en los mercados internacionales. En EE.UU. Sovaldi fue inicialmente posicionado a US\$1.000,00 por píldora o US\$84 mil por 12 semanas de tratamiento, y Harvoni a US\$ 94,5 mil por las mismas 12 semanas de terapia, precios que excluyen del acceso a la inmensa mayoría de los 150 millones de personas que sufren el cuadro crónico de la hepatitis C en el mundo. Por consiguiente, el medicamento innovador de Gilead se ha transformado en sinónimo de creciente y acalorada controversia sobre el coste de las medicinas bajo prescripción y la atención a la salud como se destaca en el blog Pharnalot del Wall Street Journal especializado en análisis sobre la industria farmacéutica (Silverman, 2015).



La polémica causada por los precios desvela algunos aspectos importantes sobre el sector, especialmente en el segmento de mercado de las llamadas “*high-end*” medicinas que incluyen campos de especialidades (*specialties*) donde están los mayores avances en el *pipeline* de innovación de las farmacéuticas como el tratamiento para hepatitis C, diversas terapias de cáncer, esclerosis múltiples, artritis reumáticas entre otras condiciones. La tendencia a la introducción de medicamentos cada vez más caros contribuyendo al crecimiento de los costes de la atención sanitaria coloca en jaque la capacidad financiera de individuos, compañías de seguros e incluso del sistema de salud de países enteros. Como destaca Sam Nussbaum ejecutivo de Anthem, Inc. en declaración a Bloomberg Business, la estrategia de precio de Gilead contribuye con una “*race to the top*” del sector en relación a los precios de los medicamentos innovadores (Amin, 2014).

Otro aspecto se denota de la reacción de Gilead a las polémicas y a las maniobras para manejar la competencia a su favor, al mismo tiempo que genera un acceso selectivo a los medicamentos de la terapia para la hepatitis C de acuerdo con la estructura institucional, el nivel de renta y las idiosincrasias de cada mercado en particular. Este acercamiento de mercado se realiza a través de la negociación individualizada con países que centralizan la compra de medicinas como los países europeos. Francia fue uno de los primeros países en obtener condiciones especiales de descuento y es probable que los demás países de la comunidad europea presionen para obtener condiciones similares. Gilead también ha firmado acuerdos con siete farmacéuticas indias, permitiendo la producción de versiones genéricas del Sovaldi y Harvoni<sup>207</sup> para atender a 91 países de baja renta que no tendrían acceso al producto en otras circunstancias. Y en EE.UU. Gilead también ha pactado condiciones especiales con Medicaid<sup>208</sup> y el Departamento de Asuntos de Veteranos de los EE.UU.

Estas acciones de Gilead son ejemplos de lo que Guilherme Leser apunta como nuevas estrategias de asequibilidad al público vinculadas a la gestión de la imagen corporativa de la empresa. Y aparte de la imagen de responsabilidad corporativa, por supuesto, hay motivaciones comerciales y estratégicas con la negociación de volúmenes y la ocupación de espacios estratégicos en el tablero de ajedrez del mercado mundial de medicinas. Algunos críticos apuntan que esta estrategia no sería tan benéfica en términos de competencia, pues al brindar a los productores indios un acuerdo para

---

<sup>207</sup> El principio activo de Sovaldi es sofosbuvir; y Harvoni es una combinación de sofosbuvir y ledipasvir.

<sup>208</sup> Medicaid es un programa de atención a salud del gobierno de los EE.UU. para familias e individuos de baja renta y limitados recursos. Informaciones disponibles en: <http://www.medicaid.gov/>.

producción de genéricos en países pobres Gilead manipula el mercado a su favor y con esto logra eludir leyes más exigentes de patentes en algunas geografías como India. Aparte de excluir de la lista de los países favorecidos a gigantes como China y Brasil donde el mercado es mucho mayor y por lo tanto más interesante. Así Gilead logra controlar un mercado global dividido de acuerdo con sus conveniencias, manteniendo para sí los países más lucrativos mientras logra protección monopolista en otros países, conforme a lo que discurre Amin (2014).

Las conclusiones preliminares que se pueden sacar sobre el grado de responsabilidad social corporativa de una organización del sector farmacéutico, a partir del análisis de la actuación de MSD en Brasil y de la estrategia de incremento del acceso de pacientes a asistencia a la salud, a través de la concertación de *partenariados para el desarrollo productivo* (PDP) son varias. En primer lugar, una vez más se confirma la naturaleza estratégico-instrumental de las estrategias de responsabilidad social, conforme a la hipótesis 1 (H1) de la presente investigación. El modelo de incremento de la asequibilidad y del uso es la realización de una visión teleológica de la RSC con matices éticos y normativos. Confluyen factores de naturaleza económica y social; sin embargo, hay una motivación estratégica y práctica de posicionamiento en el mercado, de generación de ingresos, de mejoría de la imagen corporativa y de atracción de los mejores recursos humanos para la organización, especialmente, por parte de las nuevas generaciones ingresantes en el mercado laboral. Es una estrategia que responde a las necesidades de legitimación de la empresa ante la opinión pública en una versión políticamente correcta (*“ilustrada”*) que la orientación puramente financiera (accionarial) como describe Rodríguez Fernández (2007). No hay nada necesariamente malo en esto dado que las organizaciones son constituidas por personas que, a su vez, responden a incentivos de naturaleza política y económica del marco institucional y dentro de los límites de la racionalidad. La cuestión es si la interacción de los intereses privados y de los demás *stakeholders* en un marco regulatorio dado lleva a un resultado satisfactorio en términos de eficiencia económica y social.

En este particular es donde la complejidad se amplía en el desafío de promover el desarrollo responsable, especialmente en un sector que se gana la vida vendiendo acceso a bienes tan valiosos como la salud y el bienestar. La estructura de incentivos políticos y económicos consecuencia del marco institucional será tanto mejor o peor en la medida que posibilite que las organizaciones realicen su función social de manera ética y transparente. En el caso del sector farmacéutico el descubrimiento, el desarrollo, la

manufactura y la venta de productos que directamente mejoran y mantienen la salud de individuos y comunidades en el mundo, ayudándolos a llevar vidas más productivas<sup>209</sup>. El marco institucional en este ámbito desempeña un papel crucial en la dimensión pública de la asistencia sanitaria como condicionante del comportamiento que se valora como más o menos responsable. Diferentes estructuras institucionales llevarán a resultados mejores o peores en interacción con las fuerzas de mercado y las estrategias de las organizaciones.

Una vez que la idea de “*aldea global*” de convergencia de marcos institucionales o incluso de un gobierno global que defina normas, reglas e instituciones que guíen el comportamiento de los agentes, todavía es una realidad distante, las organizaciones en la dimensión privada navegan en medio a un sinnúmero de diferentes reglamentos tratando de ser el más eficiente en la creación de valor y el más responsable posible dentro de estas circunstancias. Sin embargo, esta complejidad institucional lleva a resultados no necesariamente óptimos social y económicamente dadas las imperfecciones del mercado, incontables intereses políticos y económicos, restricciones presupuestarias e idiosincrasias de cada espacio institucional.

Estas características idiosincráticas de los marcos institucionales explican en gran medida los grados de acceso a la salud en diferentes geografías. La estructura del mercado estadounidense de servicios sanitarios, por ejemplo, controlado por grandes compañías aseguradoras de salud y con limitaciones a la actuación del sector público en la gestión de la factura farmacéutica, quizá explica más sobre por qué los costes de la atención a la salud están relativamente mal distribuidos en la sociedad dificultando el acceso a medicinas a la colectividad que el gobierno de las empresas.

En contrapartida, en otros espacios institucionales como Europa y Brasil, los medicamentos y servicios de salud son tratados como ítems estratégicos de salud pública y los gobiernos negocian directamente con los fabricantes y establecen controles sobre el abastecimiento y los precios, lo que funciona como un importante factor de reducción de la factura farmacéutica como el caso brasileño de política nacional de medicamentos y el “*complejo industrial de la salud*” ejemplifica. Acuerdo institucional que analizado del punto de vista del acceso al bien público en materia de salud puede ser considerado más responsable socialmente sin que esto signifique necesariamente comprometer la sostenibilidad económica de las empresas involucradas

---

<sup>209</sup> De la concepción de la función social e impacto económico, conforme a las memorias de RSC de MSD.

y de la capacidad de promover la innovación a través de inversiones en I+D por un lado y del equilibrio presupuestario de la administración pública por otro, con una factura sanitaria que sea sostenible.

Por consiguiente, en este particular el grado de responsabilidad social corporativa en el sector farmacéutico entendido en términos de provisión de acceso a la salud a un mayor número de personas no depende solo del desarrollo del marco legal como plantea la hipótesis 4 (H4) en sus leyes y reglamentos del sector farmacéutico *per se*. Esto es importante pero no suficiente, como demuestra el marco legal estadounidense, que a pesar de su desarrollo y madurez institucional, ha evolucionado idiosincráticamente en una dirección que puede ser considerada como menos responsable, comparado con otros sistemas del mundo. Una referencia a estos desdoblamientos es la polémica sobre la limitación legal impuesta a la actuación del gobierno en la negociación y fijación de precios de medicinas a través del programa Medicare (cobertura de la seguridad social administrado por el gobierno de los EE.UU.)<sup>210</sup>, que impide que el referido programa utilice su escala de cobertura para negociar mejores condiciones comerciales junto a las farmacéuticas (Frank y Newhouse, 2008; Cubanski y Neuman, 2016). Hay evidencias que sugieren de que el marco regulatorio estadounidense en este particular es causa de preocupación sobre si los precios de las medicinas están siendo negociados de la manera más económica, especialmente, para las medicinas únicas e innovadoras sin buenos sustitutos que pueden generar beneficios extraordinarios para las compañías farmacéuticas y crear presiones sobre la factura farmacéutica del sector público<sup>211</sup>.

Esta disposición legal de “no interferencia” por parte de la Secretaria del Servicio de Salud Humano (HHS<sup>212</sup>), puede favorecer que la factura de la salud esté siendo negociada de manera menos eficiente para el conjunto de la sociedad en sentido económico y, principalmente, social. La oposición por parte de la industria farmacéutica vía *lobby* y la también fuerte resistencia en el Congreso, especialmente por parte del Partido Republicano, a cualquier iniciativa de expandir el papel del gobierno en el programa de medicinas Medicare lleva a que la factura farmacéutica sea pagada por

---

<sup>210</sup> El beneficio de medicinas bajo prescripción del programa Medicare Part D provee cobertura asequible a millones de ciudadanos mayores de los EE.UU. desde enero de 2016. En 2014, representaba 29% del total de la factura farmacéutica minorista en el país. La mecánica del Medicare Part D está vinculada a los llamados PDP's (*Purchase Drug Plan's*), propiciando que los beneficiarios del Medicare se beneficien del poder de negociación de grandes, sofisticados compradores de medicinas en el mercado. Los PDP fueron contruidos sobre la premisa de explotar y compartir el éxito de los esquemas de compra observados en el sector privado. Estas estrategias de adquisición de medicinas para regatear por precios más bajos son más exitosos cuando hay una robusta competición entre medicinas (Frank y Newhouse, 2008, pág.35).

<sup>211</sup> Se espera un alza anual promedia del coste percapita de las medicinas en el programa Medicare Part D de 6,5% en los próximos 6 años, después de un crecimiento relativamente modesto de 1,5% en los últimos ocho años (Cubanski y Neuman, 2016).

<sup>212</sup> HHS: Secretary of Health and Human Service.

toda la sociedad en medicamentos más caros, a una carencia en la distribución de la atención de la salud por sus crecientes costes, etc., en favor de algunos grupos específicos de la sociedad: los accionistas y las elites corporativas.

### **7.4.3. MSD – España**

---

Establecida en 1968, MSD opera en España una amplia gama de medicamentos y servicios de valor añadido para médicos y pacientes, dirigidos a dar respuesta a necesidades de salud.

MSD España declara que la principal responsabilidad como compañía es pensar ante todo en los pacientes y ponerse en el lugar de aquellos que utilizan y se benefician de sus medicamentos y servicios innovadores. Y que actuar de una manera responsable, a largo plazo, es la mejor manera de conseguirlo.

La compañía realiza un gran esfuerzo inversor en España, considerado por la organización un mercado relevante para Europa. Y es una de las más actantes empresas del sector de biotecnología, habiendo ostentado la presidencia de la Asociación Española de Bioempresas (ASEBIO) de 2011 a 2015.

MSD España desarrolla su actividad en una amplia gama de líneas terapéuticas, que van de los medicamentos de prescripción hasta los productos para salud animal pasando por las vacunas, a través de la *joint venture* Sanofi Pasteur MSD. Estos productos y servicios para salud contribuyen activamente a mejorar la calidad y la esperanza de vida de millones de pacientes en todo el mundo.

#### **7.4.3.1. MSD – España: Estrategia de RSC**

---

Alineados con la estrategia corporativa, MSD España invierte en programas de filantropía e intervención social cuyas áreas prioritarias están centradas en mejorar y aumentar el acceso a una asistencia de calidad, ampliar la formación científica y las oportunidades educativas, y respaldar a los empleados y las comunidades en las que opera.

Mediante estos programas MSD se pone al servicio de la sociedad para respaldar y lograr alcanzar los objetivos sanitarios siguiendo una estrategia de colaboraciones

público-privadas que persiguen una finalidad clara: salvar y mejorar la calidad de vida de millones de personas en el mundo.<sup>213</sup>

Cabe subrayar que MSD España destaca como una de las pioneras y referentes en el ámbito de la RSC no solo desde el punto de vista operacional sino también institucional, académico y político en España. En 1999 la compañía estaba entre el grupo de empresas que contribuyeron a la puesta en marcha de la asociación de empresas y profesionales de la RSE Forética. La asociación, que tiene como misión fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social dotando a las organizaciones de conocimiento y herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible<sup>214</sup>, cuenta actualmente con 140 organizaciones asociadas y 100 socios personales que representan los más diversos sectores de la economía y de la sociedad española.

MSD España participó en los foros de discusión de las estrategias de RSC organizados por el Ministerio de Trabajo de España que vinieron, después de la publicación del ya citado informe “Libro Blanco de la RSC” (2001). El documento, aprobado por unanimidad en 2006, fue el primero de este tipo reconocido por un parlamento europeo y concluye la necesidad de una política pública en materia de RSE<sup>215</sup>. Juntamente con otras importantes empresas como Telefónica, KPMG e representantes de la academia como ESAE<sup>216</sup> y otros investigadores contribuyó para la construcción del marco institucional de la RSC.

MSD España amplía su actuación en el campo institucional de la RSC con la firma de un convenio con la Universidad Internacional Menéndez Pelayo en 2013 con quien se comprometió a organizar actividades académicas, de investigación o divulgativas en el campo de la salud.<sup>217</sup> La Cátedra Extraordinaria de Salud, Crecimiento y Sostenibilidad MSD – UIMP tiene como objetivo convertirse en un observatorio de referencia en el ámbito europeo sobre políticas y sistemas de salud, siendo referencia y pionera en España. En la misma línea, colabora con el Centro de Estudios de Políticas Públicas y Gobierno de la Universidad de Alcalá desde su fundación en 2006. El Centro nace con

---

<sup>213</sup> Informaciones sobre la RSC de MSD España extraídas del sitio web de la compañías en 03 de septiembre de 2015. Informaciones disponibles en: [www.msd.es](http://www.msd.es).

<sup>214</sup> Presentación Forética. Más información disponible en: [www.foretica.org](http://www.foretica.org). [03 de setiembre 2015].

<sup>215</sup> OBSERVATÓRIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA. 2006. “Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la Responsabilidad Social de las Empresas. Libro Blanco de la RSC”. 2006. Subcomisión parlamentaria de RSC [en línea]. Disponible en: <http://observatoriorsc.org/informe-de-la-subcomision-para-potenciar-y-promover-la-responsabilidad-social-de-las-empresas-libro-blanco-de-la-rsc/> [04 de septiembre de 2015].

<sup>216</sup> “Escuela de la Sociedad de Altos Estudios”.

<sup>217</sup> UIMP. 2014, 23 de abril [en línea]. Disponible en: <http://www.uimp.es/gabinete-de-comunicacion/actualidad-uimp/la-uimp-y-msd-firman-un-convenio-para-la-creacion-de-una-catedra-de-salud-crecimiento-y-sostenibilidad.html> [03 de Setiembre de 2015].

el objetivo de dotar a los representantes políticos y a todos los que participen de la administración española, de conocimientos y recursos de gestión en políticas públicas que puedan ser aplicados en el ámbito ejecutivo, público y parlamentario.<sup>218</sup>

Dentro del ámbito de actuación en estas cátedras, MSD España viene colaborando con el debate público de los retos de las administraciones, especialmente las de los países que poseen estructuras de estado de bienestar social, de la incorporación de nuevas terapias en todos los campos en que son disruptivas. El desafío de ampliar el acceso a la atención sanitaria, inclusive a lo que hay de más moderno en la biotecnología. Después de años de investigación una ola de nuevos medicamentos y terapias están logrando la cura o el control de enfermedades para las cuales hasta la fecha no había curación, como son los casos de la hepatitis C, el tratamiento de la SIDA, que se ha transformado en una infección vírica crónica y varios tipos de cáncer. Se aborda un dilema de la salud pública generado por estas nuevas terapias que son segmentadas en un número reducido de pacientes a costes generalmente muy altos: como los recursos son limitados, el gestor de sanidad pública se encuentra entre la posibilidad de ofrecer cura a uno y dejar a muchos sin asistencia.

Dado este panorama, una serie de nuevos modelos de negociación con las farmacéuticas están siendo propuestos para hacer frente a este dilema. Los llamados acuerdos de riesgo compartido (Portal Iberoamericano de Marketing Farmacéutico, 2015) como el pago por resultados, la “tarifa plana” y el “techo de gastos”, que está siendo adoptado para gestionar los costes de la terapia de la hepatitis C, son ejemplos de estos nuevos modelos. El Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad presentó en febrero 2015 el plan estratégico para la gestión de la hepatitis C que establece un “techo de gastos” de €727 millones, a pagar en tres años, lo que garantiza que los servicios de salud puedan proveer el acceso a estos medicamentos a los pacientes de manera inmediata.<sup>219</sup> Estos son modelos en los que la administración en colaboración con la iniciativa privada, trata de encontrar formas de responder a nuevas situaciones y a las demandas impuestas por la sociedad.

---

<sup>218</sup> Universidad de Alcalá – Centro de Estudios de Políticas Públicas y Gobierno [en línea]. Disponible en: <http://www.centroestudiospoliticaspUBLICAS.com/> 03 de setiembre de 2015.

<sup>219</sup> Nota de prensa. 2015, 04 de setiembre. [en línea]. MSSSI – Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Disponible en: <http://www.msssi.gob.es/gabinete/notasPrensa.do?id=3576> [04 de setiembre de 2015].

En los casos de cáncer MSD España también es pionera y destaca junto a EE.UU y a Francia en la investigación clínica de la innovación disruptiva Keytruda,<sup>220</sup> aprobada recientemente por FDA y la Comisión Europea. Se trata de una novedosa forma de tratar diferentes tipos de cáncer, algunos muy raros, que afectan un número reducido de personas. Esto se da por la posición destacada de España en el escenario de la oncología internacional<sup>221</sup>. Son más de 70 centros hospitalarios trabajando en distintas indicaciones de la referida terapia en fases tumorales muy tempranas.

Con ello fue posible traer, en competencia con otras unidades de la comunidad MSD, importantes etapas de la investigación clínica en fases tempranas de la investigación contribuyendo al beneficio de los pacientes, de la comunidad médica y científica, al desarrollo temprano de estos productos y al rápido acceso al mercado en España. Y en conjunción con estos esfuerzos en el campo de la investigación, en el ámbito del acuerdo con la Universidad Meléndez Pelayo, se estableció la Cátedra Extraordinaria UIMP-MSD Salud, Crecimiento y Sostenibilidad. Con un enfoque internacional, la cátedra que cuenta, aparte de MSD, con el soporte del MSSSI, de la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios (AEMPS) y de las 17 comunidades autónomas es un foro de estudios y formación que trata de dar respuestas a cuestiones relacionadas con el avance de la Biomedicina, su impacto en la Salud y el papel del conocimiento sanitario en la sostenibilidad y el crecimiento económico.<sup>222</sup>

El principal objetivo de esta iniciativa es ayudar al sistema sanitario español a adaptarse al cuadro de crecientes avances e innovaciones biotecnológicas en cómo definir qué terapias serán financiadas, cómo diferenciarlas y segmentarlas y cómo determinar los precios de estas innovaciones en el proceso de valoración de la innovación biotecnológica que contemple el papel que juega el paciente en lo referente a cada nuevo producto que llega al mercado. Como destaca Regina Revilla, Directora

---

<sup>220</sup> Food and Drug Administration (FDA) (septiembre, 2014) y la Comisión Europea (julio, 2015) concedieron aprobación acelerada al componente activo pembrolizumab (KEYTRUDA, Merck Sharp & Dohme Corp.) para el tratamiento de pacientes con melanoma no resecables o metastásico y progresión de la enfermedad siguiendo ipilimumab y, si BRAF V600 mutación positiva, a BRAF inhibidor. Pembrolizumab es un anticuerpo monoclonal que se conecta al receptor PD-1 y bloquea su interacción con PD-L1 y PD-L2, por consiguiente liberando PD-1 inhibición vía mediada de la respuesta autoinmune, incluyendo respuesta anti-tumor inmune. Fuentes: “Pembrolizumab”. 2015, 09 de enero [en línea]. FDA - U.S. Food and Drug Administration. Disponible en: <http://www.fda.gov/Drugs/InformationOnDrugs/ApprovedDrugs/ucm412861.htm> [04 de septiembre de 2015]; y “European Commission Approves Merck’s Anti-PD-1 Therapy, KEYTRUDA® (pembrolizumab), for Both First-line and Previously-treated Patients with Advanced Melanoma”. 2015, 22 de julio [en línea]. Merck News Room. Disponible en: <http://www.mercknewsroom.com/news-release/oncology-newsroom/european-commission-approves-mercks-anti-pd-1-therapy-keytruda-pembro> [04 de septiembre de 2015].

<sup>221</sup> España juega un papel muy importante en la oncología a nivel mundial, en la que destaca el CNIO (Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas), que es uno de los centros más importantes de investigación en el mundo de la inmuno oncología y el Hospital Clínic de Barcelona y otros muchos centros españoles que cuentan con los mejores expertos en la especialidad.

<sup>222</sup> “La UIMP y MSD firman un convenio para la creación de una cátedra de salud, crecimiento y sostenibilidad”. Universidad Internacional Menéndez Pelayo. 2014, 23 de abril. UIMP [en línea] Disponible en: <http://www.uimp.es/gabinete-de-comunicacion/actualidad-uimp/la-uimp-y-msd-firman-un-convenio-para-la-creacion-de-una-catedra-de-salud-crecimiento-y-sostenibilidad.html> [04 de septiembre de 2015].



Ejecutiva de Comunicación y Policy de MSD España, hay un hueco en el marco institucional de la sanidad, por la ausencia de una agencia sanitaria única y potente equivalente a NICE (National Institute for Health and Care Excellence)<sup>223</sup> inglesa o IQWiG (Institut für Qualität und Wirtschaftlichkeit im Gesundheitswesen)<sup>224</sup> alemana. La cátedra UIMP-MSD trata de crear este espacio de convergencia entre agentes generadores de las nuevas tecnologías y aquellos responsables de hacer llegar a los pacientes estos productos y soluciones de la manera más eficiente y responsable posible para medir y valorar la innovación y formar un cuerpo científico, clínico y administrativo capaz de lidiar con la complejidad traída por los avances tecnológicos.

Los avances en la biotecnología en la inmunología como la *inmuno-oncología*<sup>225</sup> implican en una medicina mucho más personalizada dirigida aquellos pacientes que presentan determinados biomarcadores, factores de riesgo y que reaccionan de una determinada manera exigiendo que las terapias sean segmentadas. No una terapia universal que sirva para todos sino que se va segmentando el producto en función de las características de cada paciente y sus reacciones de manera quirúrgica.

MSD España en el ámbito de la Cátedra Extraordinaria UIMP-MSD Salud, Crecimiento y Sostenibilidad, trata de contribuir para acercar el marco institucional español de lo que tiene de más novedoso en términos de valoración de la innovación y permitir que el acceso de innovación ocurra de manera mucho más rápida que los procesos tradicionales. Inglaterra, por ejemplo, es un referente en este tema que está influenciando el tratamiento del mismo por la OCDE y la Agencia de Medicamentos Europea (EMA)<sup>226</sup>. Esto en un escenario político y electoral complicado lo que añade

---

<sup>223</sup> The National Institute for Health and Care Excellence (NICE) ofrece orientación y recomendaciones en ámbito nacional para mejorar la asistencia sanitaria y social, reducir la variación en la disponibilidad y calidad de los tratamientos del Sistema Nacional de Salud (NHS) y desarrolla programas de salud pública para ayudar a prevenir enfermedades y promover un estilo de vida saludable. Más informaciones: [www.nice.org.uk](http://www.nice.org.uk).

<sup>224</sup> IQWiG es un instituto científico independiente que evalúa los beneficios y daños de intervenciones médicas para los pacientes. La institución proporciona información sobre las ventajas y desventajas de exámenes y métodos de tratamiento en la forma de reportes científicos e informes de salud de fácil comprensión. Información disponible en: [www.iqwig.de](http://www.iqwig.de) [04 de septiembre de 2015].

<sup>225</sup> *Inmuno-oncología* es una de los campos más innovadores y promisorios en terapias contra el cáncer. En definición extraída de diversas fuentes es el estudio de la respuesta inmunitaria de los pacientes con cáncer y de cómo se puede manipular y activar la respuesta del sistema inmunológico para reconocer y destruir las células cancerosas, reduciendo el crecimiento tumoral y mejorando los resultados del tratamiento. Entre otras referencias se destaca “What is immuno-oncology? A guide for patients”. European Cancer Patient Coalition. [en línea]. Disponible en <http://www.ecpc.org/Documents/Policy&Advocacy/Immuno-Oncology/Event%2019th%20Nov%202014/IO%20patients%20leaflet.pdf> [04 de septiembre de 2015].

<sup>226</sup> NICE de Gran Bretaña aprobó en 20 de mayo de 2015 la creación del “Office for Market Access” (OMA) que deberá promover el acceso al mercado para productos innovadores a través del involucramiento temprano con las empresas farmacéuticas. Como apunta el informe de RAPS (Regulatory Affairs Professionals Society) “cuando un nuevo medicamento es aprobado en Gran Bretaña, NICE es el órgano responsable por conducir una evaluación de tecnología de salud para mensurar su efectividad de coste y determinar cuánto el gobierno pagará por el producto. En los últimos años, nuevas vías regulatorias como el “GB’s esquema de acceso temprano a medicinas (UK Early Access to Medicines Scheme” - EAMS) y la autorización condicional de mercado de EMA (European Medicine Agency) y proyecto piloto de vías adaptativas han permitido nuevos productos llegar al mercado más rápido. Cada una de estas vías permite medicamentos ser autorizados usando estudios clínicos en fases iniciales (fase I y/o II), típicamente para condiciones potencialmente fatales o enfermedades graves donde hay necesidades no atendidas, y usualmente requiere de las compañías proveer monitoreo con datos compilados del situaciones de uso real.” (Mezher, 2015).

complejidad en la interfaz con los agentes públicos en términos de España y de las comunidades autónomas.

#### 7.4.3.2. La innovación como vector de la RSC

---

Toda esta exposición sobre la actuación de MSD en España, no solo en términos operacionales sino también institucionales, académicos y políticos en la gestión de la innovación y las nuevas formas de dar acceso a medicamentos novedosos sirve de preámbulo para la descripción de un interesante caso de articulación pública-privada que tiene a MSD como protagonista. Una vez más la innovación desempeña un papel crucial en el razonamiento de este caso, en el sentido de contribuir a preservar en España una importante capacitación biotecnológica que de otra forma, por decisiones relacionadas con la racionalización de la estructura de I+D a nivel global de MSD y por la pérdida de interés por parte de la casa matriz en desarrollar sustancias a partir de productos de origen natural, se perdería.

La subsidiaria española contaba hasta 2009 con el Centro de Investigación Básica de España (CIBE) MSD para el desarrollo de medicamentos a partir de productos naturales. Este era uno de los dos únicos centros en este campo de la investigación biomédica básica en el mundo de MSD. Solo comparable al Merck Research Laboratories en Rahway, NJ, EE.UU. El centro, en la época que se planteó el tema de abandonar la investigación en productos naturales y consecuentemente cerrar las actividades de I+D, había cumplido 55 años de existencia. El CIBE se creó gracias a un acuerdo de cooperación entre el gobierno de los EE.UU. y el gobierno español en pleno régimen franquista para promover la transferencia de tecnología para producción de antibióticos en territorio español. La intención era que la Compañía Española de Penicilina y Antibiótico (CEPA)<sup>227</sup>, que contaba con la colaboración cercana de Merck en su puesta en marcha, se mirara en este centro que solo tenía otro similar en los EE.UU.

---

<sup>227</sup> La formación de CEPA fue consecuencia directa de la intervención franquista en el sector de la producción de penicilinas. Como destacan Bueno, A.G. y Nozal, Raúl R., Eidon Revista de la Fundación de Ciencias de la Salud: *“en que pese a su gran popularidad, la penicilina era, en tiempos de la vista de Alexander Fleming, un producto escaso, procedente de importaciones legales o, lo que parece más frecuente, obtenido de estraperlo y sometido a fraudes, falsificaciones y, en general, negocios ilícitos. La maquinaria franquista trataría de resolver esta situación, como no podía ser de otra manera, por la vía autárquica, a través de una disposición oficial que declaraba de ‘interés nacional’ la fabricación de penicilina, a la vez que abría un concurso para designar las dos entidades españolas que habrían de asumir, al cincuenta por ciento, este monopolio. El concurso, resuelto en 1949, fue ganado por dos consorcios empresariales: Antibióticos y Compañía Española de Penicilina y Antibióticos (CEPA). (...) CEPA se nos presenta como un conglomerado bancario e industrial de empresas con fuertes ligazones entre ellas y, en último término, pertenecientes o vinculados al Banco Urquijo, el auténtico corazón de CEPA. En ambos casos se necesitó de la ayuda norteamericana para dar soporte tecnológico al proyecto; Antibióticos se valió de la colaboración y las patentes del laboratorio farmacéutico Schenley, mientras que CEPA hizo lo propio con la firma Merck. En definitiva, y muy a pesar del Gobierno franquista, la penicilina de producción española fue tan solo un proyecto ‘semi-autárquico’.”* (Bueno y Nozal, 2013).

Con los años el Centro de Investigación Básica de España se convirtió en un referente mundial con el descubrimiento de importantes sustancias críticas para la sanidad como la caspofungina. La sustancia perteneciente al grupo de las neumocandinas, que ha sido químicamente modificada a partir de la síntesis de un producto natural del hongo denominado *Glarea lozoyensis*, proveniente del río Lozoya (Ferrer, Gómez de la Cámara, Jarque, Quindós y Tejerina, 2013). De los hongos originarios en troncos del río Lozoya, han descubierto el producto que una vez sintetizado ha dado lugar a un nuevo medicamento contra las infecciones por hongos, como la *cándida* o el *aspergillus* (Gutiérrez, 2001). Esta sustancia se convirtió en verdadero salvavidas en los quirófanos al erradicar prácticamente las infecciones por *aspergillus* que se registraba en los hospitales, con una tasa de mortalidad entre el 50 y el 85% (López Viña y Díaz Sánchez, 2004) por obstrucción pulmonar masiva.

Aparte de la caspofungina (Cancidas), el equipo del CIBE - MSD reunía una gran experiencia ligada históricamente al descubrimiento de fármacos que se han comercializado con éxito (Mefoxin, Primaxin y Mevacor) y algunos de los descubrimientos de productos naturales más importantes en las últimas décadas (platensimycin y platencin, moriniafungin, enfumafungin, parnafungins, lucensimycin, philipimycin y kibdelomycin, entre otros)<sup>228</sup>.

Los productos de origen natural son una de las fuentes más importantes de descubrimiento de nuevos antibióticos. El problema a nivel mundial de resistencia a los antimicrobianos hace que sea importante mantener centros de desarrollo de nuevos componentes antibióticos a partir de fuentes naturales. Sin embargo, los grandes laboratorios farmacéuticos poco a poco han perdido interés en el desarrollo de estas medicinas por la complejidad, los plazos de investigación y los riesgos asumidos en el desarrollo que puede llegar a extenderse 15 años hasta que el producto llegue al mercado.

MSD *Corporate* entre los años 2007 y 2008 pasó por un proceso interno de reevaluación de la red de laboratorios conocidos como “*Discovery & Development*”. La investigación y el desarrollo siempre han sido una piedra angular de la estrategia corporativa de MSD para el desarrollo de nuevas medicinas y el descubrimiento de vacunas para prevenir enfermedades. Sin embargo, en este período se hace una priorización y selección de los campos de investigaciones más atractivos para MSD en

---

<sup>228</sup> Referencia sitio web Fundación MEDINA. Origen [en línea]. Disponible en <http://www.MEDINAdiscovery.com/es/acerca-de/origins> 08 de septiembre de 2015.

términos de su competitividad y capacitación técnica. Por consiguiente, dentro de este proceso por la complejidad de la biotecnología de productos de origen natural se decidió abandonar los esfuerzos de investigación en este campo afectando directamente el CIBE en Madrid. No solo MSD España se vio afectado por estos cambios organizativos. Otras operaciones en Gran Bretaña, Italia y Japón sufrieron la reducción de sus actividades en investigación y desarrollo. En cierta medida se replegó una buena parte del programa “*Discovery & Development*” en los centros de MSD en Estados Unidos, en un número muy limitado de sitios, política corporativa similar promovida a nivel de plantas de producción. En conclusión, el modelo de la compañía cambió. Y se planteó el modelo de buscar fuera la innovación, lo que eran nuevas ideas, y no promover la investigación y desarrollo en centros locales ubicados alrededor del mundo.

Ante de la decisión de MSD de abandonar la investigación de productos naturales y por consiguiente de cerrar el CIBE a finales de septiembre de 2008, la subsidiaria española buscó alternativas que al mismo tiempo se convirtiesen en una forma de desinversión de esta operación que ya no interesaba a la organización MSD a nivel global; y que se pudiese preservar el conocimiento acumulado de 55 años de investigación que acabaría por perderse, con una biblioteca de extractos que contaba con cientos de miles de muestras todavía no exploradas o desarrolladas.

Por consiguiente dentro del programa de RSC se trabajó mucho durante el año de 2008 en el convencimiento de MSD *Corporate* sobre la importancia de este tipo de centro en respuesta a necesidad social de la investigación y el desarrollo de nuevas terapias para enfermedades olvidadas, aquellas para las cuales no hay tratamiento. En paralelo, había discusiones preliminares con la Junta de Andalucía sobre posibles colaboraciones. Mientras procedían a la desinstalación y el desmonte de los laboratorios del CIBE, se prefigura cómo un modelo alternativo podría configurarse, organizacional, económica y científicamente, integrando todo esto. Este proyecto vio la luz, ya materializado como tal a finales del 2008, en que tras la aprobación por parte de MSD *Corporate*, se establecen los pilares fundamentales de la Fundación MEDINA. La incorporación de un patronato público-privado como una fundación sin ánimo de lucro: 50% pública y 50% privada.

A MSD España, como ente privado, le tocó trasladar el equipo de investigación egresa del CIBE y ceder la tecnología de equipos e instalaciones del laboratorio y la biblioteca de los extractos de productos naturales del antiguo centro. Todo este capital intelectual,

físico y tecnológico, valorado en aproximadamente €40 millones a precios de 2008, pasaba así a estar disponible para la comunidad. La parte pública fue compuesta primero por la Junta de Andalucía representada por la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo y la Consejería de Salud. Y posteriormente, por la Universidad de Granada. A los entes públicos les tocó proporcionar las instalaciones físicas adaptando un moderno edificio construido con fondos FEDER (Fondo Europeo de Desarrollo Regional) en el Parque Tecnológico de la Salud en Granada que a causa de la crisis, que afectó a España en el momento, se encontraba desocupado y sin previsión de proyecto para ocuparlo. El edificio fue ofrecido para las instalaciones de la Fundación MEDINA teniendo como contrapartida un contrato de alquiler de 50 años.

MSD España con vistas a viabilizar la fase preoperacional y los primeros años de la operación del centro Fundación MEDINA, aparte de haber contribuido con el traspaso del capital humano e intelectual acumulado del CIBE, aporta €2 millones anuales hasta que se alcance el punto de *break even*<sup>229</sup> y el centro de investigación sea autosuficiente. La previsión inicial era que este aporte inicial sería necesario durante los 5 primeros años, sin embargo, en función de cuestiones políticas que no resultaron como se habían acordado MSD ha vuelto a renovar por otros 5 años el apoyo dada la perspectiva de que el centro en muy poco tiempo debe llegar al punto de equilibrio presupuestario en función del *pipeline* (cartera) de investigaciones en curso.

Como afirma la Dra. Olga Genilloud, Directora Científica de la Fundación MEDINA<sup>230</sup>, ex-MSD, que ha tomado parte de todo el proceso de constitución del patronato, el inicio fue especialmente difícil porque la recién creada organización tenía que caminar con piernas propias y empezar la configuración del centro bajo un novedoso modelo de organización. Las directrices estratégicas eran generales en el sentido de estructurarse como un centro de investigación de fármacos innovadores, en colaboración con el sector privado respondiendo al plan de investigación en salud de la Junta de Andalucía. Olga destaca que en la frontera público-privado “*todo está muy polarizado siempre (...). Es difícil cruzar este mundo.*”

Y fue exactamente en el desafío de ocupar el espacio entre las esferas pública y privada en el que la Fundación MEDINA se configuró en el campo de la investigación como un

---

<sup>229</sup> Break even: concepto financiero de punto de equilibrio de la operación entre ingresos y costes fijos y variables a partir de lo cual la organización empieza a generar excedentes económicos.

<sup>230</sup> Durante la entrevista con Regina Revilla, Directora Ejecutiva de Comunicación y Policy de MSD, el caso Fundación MEDINA fue identificado y se aventó la posibilidad de extender el estudio de caso con una visita a las instalaciones del centro de investigación MEDINA en Granada. La visita fue concertada para el día 29 de mayo de 2015 cuando también fue entrevistada a Directora Científica de la organización, Dr. Olga Genilloud.

modelo de centro dirigido al desarrollo de productos con objetivos prácticos, que al mismo tiempo que promoviera una mayor integración entre agentes públicos y privados y facilitara esa rueda de engranajes que empieza a engrasar la dinámica entre estos dos mundos. La integración de la Universidad de Granada (UGR) ha traído el componente académico a este punto intermedio entre lo público y lo privado carente de referencias. Con la fundación funcionando como plataforma de investigación para jóvenes investigadores y alternativa de actuación para los recursos que la universidad no es capaz de absorber. Es un laboratorio que los prepara para enfrentar las demandas del mundo real en el campo de la investigación científica y del mercado.

Como unidad independiente una de las principales preocupaciones de Fundación MEDINA es generar conocimiento, innovación de calidad y en última instancia capital intelectual que sea monetizable para mantener la organización y dar continuidad a sus proyectos de investigación. Así, es fundamental buscar respuestas para las siguientes cuestiones: ¿Cuál el modelo que viabiliza que la organización se sostenga? ¿Cómo compatibilizar financiación pública competitiva para financiar proyectos de investigación de interés público con una serie de otras actividades que el centro es capaz de proveer como servicios a organismos públicos, privados, compañías, otros centros de investigación, etc.? Olga enfatiza la singularidad del modelo, porque se plantea la explotación de los recursos que constituyen el capital de la fundación para la generación de propiedad intelectual. Por consiguiente, la fundación está siempre invirtiendo con vistas al futuro para generar un retorno de toda esta investigación estando en una etapa muy temprana de la cadena de desarrollo de medicamentos que hace que sea crucial interactuar con *stakeholders* claves en los entornos científicos y académicos, así como empresariales.

El marco general de investigación de Fundación MEDINA fue establecido en el sentido de generar nuevos medicamentos y terapias innovadoras que atendiesen a las necesidades de la comunidad autónoma de Andalucía. Esta amplia meta cotejada con el *know-how* de la biblioteca de extractos heredados del CIBE y las economías de gama del entorno del Parque Tecnológico de Ciencias de la Salud<sup>231</sup> resultó en la definición de las áreas de investigación en enfermedades infecciosas, parasitarias, oncología e inmunomodulación y neurodegenerativas. El principio de la confluencia de las necesidades de un lado del interés privado y por otro de la sanidad pública en el

---

<sup>231</sup> En el Parque Tecnológico de Ciencias de la Salud se encuentra el Instituto de Parasitología y Biomedicina “López – Neyra” perteneciente al Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) dedicado a la investigación biomédica. Instituto de Parasitología y Biomedicina “López-Neyra” [en línea]. Disponible en [www.ipb.csic.es](http://www.ipb.csic.es).

establecimiento de sus planes estratégicos define directrices muy generales, que no establecen el cómo se hará, sino que son líneas integradoras de la colaboración con los grupos del entorno, ya sean académicos y/o privados. En las líneas de investigación del centro un 80 a 85% de los proyectos son colaborativos con universidades, centros académicos y de investigación y pequeñas empresas. *“MEDINA nunca está sola en estas definiciones”*.

Al integrar el grupo que venía del antiguo CIBE de Madrid lo importante era dar continuidad a este modelo y también consolidarse como un centro que diferente de otros centros existentes en Andalucía, típicos grupos de investigación que provienen de la academia o del sector clínico con la misma tradición y más centrados en investigación básica pero de difícil aplicación práctica. MEDINA en los primeros tiempos se presentaba como un centro que iba permitir llevar a cabo una investigación mucho más dirigida al producto, mucho más dirigida a poder estar generando activos que luego podrían llegar al mercado, a la clínica o al propio paciente. Simplemente por la experiencia que venía desde lo que es la administración básica de dentro de la industria farmacéutica. El desafío era trasladar un poco de esta concepción al sector público y a la academia. Y finaliza la Dra. Olga Genilloud *“lo bonito del modelo era esto y es como se establece ahora mismo.”*.

La coyuntura de grave crisis económica en España en la que arranca el proyecto MEDINA y la escasez de fuentes de financiación han obligado a que el equipo del proyecto desarrollase una sistemática de operación consolidando y concentrándose en líneas de investigación que fuesen más competitivas. Aparte de esto se privilegian las prácticas de gestión con vista a la eficiencia, flexibilidad y competitividad del centro para que la Fundación pudiera consolidar su posición como un modelo singular y referencia de centro de investigación como partenariado público-privado no solo en Andalucía sino en todo territorio español.

**Cuadro 7.2: Estructura Fundación MEDINA (fuente: datos internos)**



**Fundación MEDINA: Modelo de Consorcio Público-Privado en I+D+i.**



- Marco de continuidad a los 50 años del proyecto de I+D del antiguo Centro de Investigación Básica de MSD (CIBE) con experiencia en el descubrimiento de fármacos a partir de productos naturales y centro de referencia en la evaluación preclínica de candidatos a fármacos.
- Plataforma de descubrimiento de fármacos en más de 2.300 m<sup>2</sup> de laboratorios en el Centro de Desarrollo Farmacéutico, Parque Tecnológico Ciencias de la Salud, Granada.

**Misión**

- Descubrimiento nuevos fármacos y terapias innovadoras para necesidades médicas no cubiertas;
- Constituirse como organismo dinamizador de la colaboración público-privada para la innovación en sectores líder en salud y biotecnología.

**Logros del Centro**

- Generación de un portfolio de valor de las líneas de investigación (5 nuevas patentes de fármacos)
- Modelo singular de centro de investigación tractor de la colaboración público-privada en España
- Generación de empleos de calidad contribuyendo con la formación de biotecnólogos
- Captación de fondos europeos y privados para financiación de las líneas de investigación del centro
- Proyección internacional como organización de I+D+i.

**Capacidades funcionales del centro**

- Gestión y ejecución eficientes de proyectos de I+D aplicada
- Modelo singular de centro de investigación como partenariado público-privado
- Colección de cultivos única y librerías de productos naturales
- Infraestructura únicas del centro
  - Plataforma analítica productos naturales
  - Plataforma HTS de alta capacidad de ensayos biológicos
  - Plataforma evaluación seguridad fármacos, farmacocinética, bioanálisis y metabolómica
- MEDINA colabora activamente en la iniciativa **EU-OPENSREEN** (programa ESFRI) como uno de los ocho centros de referencia en Europa para el *screening* de alta capacidad.

**Líneas de investigación del centro**

Enfermedades Infecciosas	Enfermedades Parasitarias	Oncología e Inmunomodulación	Neurodegeneración
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gram negativos</li> <li>• Tuberculosis</li> <li>• Aspergilosis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malaria</li> <li>• Leishmaniasis</li> <li>• Trypanosomiasis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riñón</li> <li>• Mama</li> <li>• Páncreas</li> <li>• Translocación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esclerosis Lateral Amiotrófica (ELA)</li> <li>• Neuroprotección</li> </ul>

**Impacto: Generación de Productos de Valor**

***Consolidación líneas de investigación en salud***

- Cuatro líneas de investigación
- Más de 20 familias de moléculas a partir de las bibliotecas de compuestos
- Ocho patentes (cinco presentadas, dos en preparación) para nuevos compuestos farmacológicos
  - Nueva familia de antibióticos frente a patógenos Gram negativos en desarrollo preclínico financiado por la Iniciativa Europea de Medicamentos Innovadores IMI
  - Sinérgico del antifúngico caspofungina
  - Neuroprotectores con efecto sobre el proceso neurodegenerativo en modelos de Esclerosis Lateral Amiotrófica
  - Tres nuevos antitumorales: inhibidor específico de p13K, e inhibidor del cáncer de páncreas
  - Nueva familia de macrólidos antimaláricos

***Centro generador de propiedad intelectual y productos de valor con aplicación en biotecnología***

- Más de 100 publicaciones y presentaciones a congresos
- Contratos con grandes multinacionales y empresas biotecnológicas
- Colaboración con centros de investigación nacionales e internacionales
- Participación en cuatro consorcios europeos (FP7, Marie Curie, IMI-ND4BB) y colaboración en proyectos de infraestructura europeas (ESFRI-EU-OpenScreen)



En este ámbito MEDINA en su desarrollo acaba por tener desdoblamientos de economía de redes como un entroncamiento o cruce de las redes de investigadores en el ámbito académico, en la investigación clínica y en el ecosistema de pequeñas empresas del entorno y de estos con los espacios internacionales (Unión Europea y Global). Las pymes<sup>232</sup> del ecosistema biotecnológico del Parque Tecnológico de Ciencias de la Salud y de Andalucía se benefician de esta red como componente esencial de los mercados por canalizar y direccionar flujos de información y recursos de posición dentro de una estructura socio económico en los términos de Owen-Smith y Powell (2003) y Morel (2005). Estas pequeñas y medianas empresas se benefician de la presencia de MEDINA a través de la contratación de servicios especializados, acuerdos de colaboración en un modelo flexible siempre que se pueda encontrar una manera de financiarlo permitiendo a estas empresas acceder a una plataforma tecnológica que de otra manera no estaría a su alcance. Y no solo la plataforma tecnológica de los laboratorios, estas empresas y profesionales tienen la oportunidad de acercarse a un grupo con larga experiencia en la evaluación de fármacos. Como ejemplifica la Dra. Olga Genilloud refiriéndose a la colaboración con las pymes:

*“Este elemento colaborativo bueno. No estamos evaluando solamente la molécula sino lo que Medina ofrece es también un asesoramiento con la experiencia previa que tenemos en el grupo a la hora de que muchas “start ups” no tenían ningún tipo de experiencia. Están muchas veces invirtiendo los fondos en algo, que primero tiene que estar haciendo otras etapas antes de estar secuestrando los recursos en algo que a lo mejor sea un fracaso. (...) Este tipo de ecuación y también existe los modelos los que pueden simplemente resultar en un acuerdo con Medina de riesgo compartido, (...). Es más el tiempo del personal, estar invirtiendo conjuntamente con todos ellos, (...) pues dado que tenemos plataforma de “screeming” propias, estamos también haciendo alianzas con pequeñas compañías que lo que quieren es estar valorizando sus moléculas y vamos conjuntamente con ellos en el sentido de que si encontramos algo que nos interesa, en una situación que ganamos los dos, una especie de “win-win” para todos a la hora de estar identificando potenciales candidatos a fármacos”.*

Estas colaboraciones no se dan únicamente en el entorno del parque biotecnológico de Andalucía en Granada y a nivel de España, hay colaboraciones con “start-up” de biotecnología en Europa, Japón, EE.UU. y Canadá. Y recientemente se discutía la

---

<sup>232</sup> Pymes: Pequeñas y Medianas Empresas.

posibilidad de participar del proyecto europeo de integración con Mercosur<sup>233</sup> para dinamizar la investigación en el área de marcadores con MEDINA pudiendo llegar a convertirse en un dinamizador de todo ello.

En los entornos académicos MEDINA se ha convertido en un referente. En la visita a las modernas instalaciones de la fundación impresiona el auditorio en el subsuelo donde según la Dra. Olga se realizan seminarios, eventos y entrenamiento para la comunidad de investigadores y estudiantes. Más destacado que esto, es el efecto de la intervención de la fundación en los últimos 5 o 6 años en la comunidad científica y académica. La Dra. Olga confiesa sentirse como la entrenadora de una cantera de nuevos científicos y técnicos en el campo de la biotecnología. Entre 120 y 130 estudiantes han pasado por MEDINA desde su incorporación. De alumnos de másteres y doctorandos de España y del exterior que pasan meses con becas científicas de intercambio técnico científico. También se colabora con programas de formación profesional todos los años con la participación de 3 o 4 centros en formación profesional trabajando con la fundación en un sistema de formación dual. Estas colaboraciones no están restringidas a la Universidad de Granada, se firmaron otros convenios con la Universidad de Sevilla, Málaga y con universidades de Madrid y de Barcelona.

En consecuencia, la fundación MEDINA funciona como una amalgama de estudiantes por un lado e investigadores y el resto de la comunidad científica, por otro, con una visión objetiva de la biotecnología volcada en la investigación aplicada y la creación de productos de alto valor biotecnológico y fármacos que pueden llegar al mercado. Este espíritu global de colaboración que está en el ADN de la organización como modelo singular de participación pública-privada capacita a MEDINA a trabajar desde con grupos de investigación a nivel global hasta con la comunidad académica local pasando por las empresas del entorno. Por ello, esta actuación coloca el centro en una posición privilegiada para articular los diferentes lenguajes y perspectivas en la tarea de concretar proyectos de investigación.

Contribuye de manera decisiva a este nivel de autonomía en la estipulación de acuerdos de colaboración científica en todos los ámbitos descritos y el grado de flexibilidad del modelo de gestión de MEDINA la estructura jurídica y la gobernación del patronato público-privado bajo la cual está constituida. Como fundación, MEDINA es una

---

<sup>233</sup> El Mercado Común del Sur (MERCOSUR) es un proceso de integración regional constituido inicialmente por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay al cual, en fases posteriores, se han incorporado Venezuela y Bolivia, ésta última en proceso de adhesión. Información disponible en <http://www.mercosur.int/>.

organización sin ánimo de lucro que, por voluntad de sus creadores, tiene comprometido de modo duradero su patrimonio a fines de interés general y cuyos beneficiarios son la colectividad de las comunidades con que interactúa<sup>234</sup>. El patronato se reúne dos veces al año y está constituido por nueve miembros representantes de las entidades socias creadoras de la fundación: Merck Sharp & Dohme de España S.A., Junta de Andalucía y Universidad de Granada.

Los cuatro miembros representantes de MSD España son el Presidente y Director General, Director Financiero, Directora Ejecutiva de Comunicación y Policy y el Director Médico. La Junta de Andalucía es representada por 4 miembros, 2 representantes de la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo y 2 de la Consejería de Salud. Y el noveno miembro representa la Universidad de Granada que suele ser el Vicerrector del Parque Tecnológico de Ciencias de la Salud. Así, el patronato como se encuentra constituido actualmente tiene un gobierno mayoritario público con 5 ante 4 miembros aunque la fundación en el momento de su constitución se estableció como una participación 50% pública y 50% privada.

MEDINA como entidad legal independiente tiene la responsabilidad fiduciaria para con los socios del patronato de ejecutar su mandato en los términos de la misión y la visión de la organización de descubrimiento de moléculas bioactivas, candidatos a fármacos y productos de alto valor biotecnológico para dar respuesta a necesidades médicas e industriales todavía no cubiertas. En cuanto a la ejecución de la misión estratégica la fundación cuenta con un alto grado de autonomía para gestionar los propios recursos a partir de la recolección de productos naturales de origen microbiano que es la base de su investigación. Esta base de capital intelectual le permite contribuir significativamente al descubrimiento de nuevos fármacos y a dar soluciones innovadoras a la industria con la libertad de proponer iniciativas a terceros y asociarse de forma colaborativa en el desarrollo de las investigaciones científicas a su cargo con el objetivo de generar valor, consolidando el modelo de entidad independiente, auto sostenible, sin la necesidad de

---

<sup>234</sup> Conforme indica la Asociación de Española de Fundaciones, estas no están sujetas en España a una sola Ley básica sino que junto con la Ley estatal 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones, coexisten otras de carácter autonómico, ya que las comunidades autónomas cuentan con leyes propias en la materia. El criterio que determina la aplicación de una u otra normativa es el ámbito de actuación de la fundación. Así, si una fundación desarrolla principalmente sus actividades en una comunidad autónoma, la norma aplicable será la correspondiente ley autonómica. Por el contrario, si la fundación desarrolla sus actividades principalmente en más de una comunidad autónoma o en todo el territorio del Estado, la ley aplicable será la ley estatal (Ley 50/2002, de 26 de diciembre). Las fundaciones de ámbito autonómico, en comunidades autónomas que no cuenten con norma propia, aplicarán supletoriamente la Ley 50/2002. Todo ello sin perjuicio de que unas y otras puedan llevar a cabo actividades en el extranjero. Informaciones disponibles [en línea]: [http://www.fundaciones.org/EPORTAL\\_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw54b8fcbcd4a30/LafundaciOn\\_concepto\\_constitucionyregimensustantivoytributario.pdf](http://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw54b8fcbcd4a30/LafundaciOn_concepto_constitucionyregimensustantivoytributario.pdf).

financiación pública o privada a medio y largo plazo. En este sentido, toda la propiedad intelectual que se genera en MEDINA es de MEDINA.

Las lecciones que se extraen de la experiencia de la Fundación MEDINA como modelo singular de investigación es la factibilidad de un modelo de colaboración público-privada a partir de la definición de objetivos claros de lo que se pretende contribuir en términos de investigación científica, ocupando un hueco dejado por la industria farmacéutica en el campo de los fármacos y productos de origen natural. Y luego organizarse en una gestión que prima por la flexibilidad en permitir la articulación y la movilización de los actores relevantes para la realización de estos objetivos estratégicos, derribando las barreras y rompiendo los silos funcionales, las pegas, los miedos, el desconocimiento y las preconcepciones de un sector para con el otro. La Dra. Olga Genilloud ilustra esta distancia como el temor a causar daño, de ser *“un elefante en una cacharrería”*.

Según Olga, desde la experiencia de más de 5 años de la Fundación MEDINA, estos silos pueden ser rotos a través del entendimiento del otro, de manera que se construya valor compartido. Estas alianzas en que todos se ven representados y tengan su sitio son factibles: *“Es todo un continuo, no hay barreras. Las barreras nos las ponemos nosotros en este sentido a la hora de querer, a la hora de establecer acuerdos, en definir las expectativas de unos y otros y muchas veces es conseguir que respondas a las expectativas y que la interlocución entre las partes no sea toda a través de malentendidos.”*

La Fundación MEDINA se convierte en un interesante caso para ser analizado no solo como modelo singular de colaboración público-privada en el campo de la investigación científica en el ecosistema del Parque Tecnológico de la Salud, sino también como un entroncamiento o nudo en las redes de innovación contribuyendo a que España esté en la frontera de la tecnología puntera en el campo de la biotecnología. Las circunstancias y confluencias de factores idiosincráticos que llevaron a su constitución, contrastadas con la hipótesis 1 (H1) de la investigación de la responsabilidad socio ambiental dentro de una visión estratégico-instrumental demuestran los límites de las reglas de razonamiento en la esfera privada y que influyen en los resultados socialmente deseados o preferibles.

Mirando hacia atrás después de lo expuesto sobre MEDINA, especialmente en lo tocante a los efectos dinamizadores de la fundación para la comunidad del entorno en

Andalucía y como polo fomentador de la biotecnología en España, parece claro que la solución de constituir la fundación como patronato público-privado fue la más acertada. Inclusive para propia MSD que detiene el derecho de tanteo<sup>235</sup> sobre los productos desarrollados que le interesen del *pipeline* de investigación del centro. Sin embargo, estos efectos positivos y externalidades que ahora se muestran de manera más evidente no eran visibles desde el punto de vista de la corporación cuando fue considerado el cierre de la antigua estructura del CIBE. Un conjunto de factores internos a MSD y ajenos al espacio español, geográfico e institucional e incluso al ámbito científico, como la racionalización de estructuras corporativas, la presión por reducción de costes y la priorización de inversiones por parte de la corporación, por poco no echaron a perder un capital intelectual acumulado de 50 años.

Es posible inferir que los citados factores guardan alguna relación con las hipótesis 2 (H2) y 3 (H3), que respectivamente afirman que en entornos institucionales que promueven altos niveles de competencia y garantizan altos grados de protección a los accionistas, las corporaciones del sector farmacéutico tienden a un cumplimiento inferior en los índices de RSC. Considerando que MSD es una empresa de capital estadounidense, inserida en un mercado competitivo global en la producción de medicinas en un ambiente de crisis económicas y de bajos crecimientos en los principales mercados internacionales, la presión de la dimensión de autoridad privada, en los términos de Bozeman (1998), puede haber prevalecido llevando a una decisión subóptima social y económicamente, incluso para la propia organización.

En contrapartida el caso refuerza la importancia de la gestión local en la activación de estratégicas corporativas. La adaptación y la flexibilización en el acercamiento al caso concreto dado que la solución global puede no ser la más adecuada a nivel local. En este sentido, para que la oportunidad fuera aprovechada a tiempo, sin lugar a duda, ha contribuido el alto grado de evolución y madurez corporativa de MSD e institucional de su subsidiaria española en el acuerdo de colaboraciones público-privadas y en la relación con otras entidades de la sociedad civil. También vale destacar la importancia del propio marco institucional de España en el sector farmacéutico y el marco regulatorio de innovaciones públicas como la constitución de un patronato en estos moldes en un parque tecnológico que encuentra casos similares en pocos sitios de España e incluso de Europa. Lo que puede ser considerado una evidencia más de la

---

<sup>235</sup> Es un derecho real que facultad a su titular la preferencia para adquirir una cosa, pagando el precio de mercado estipulado.

validez de la hipótesis 4 (H4) sobre la importancia de las leyes y regulaciones del sector farmacéutico para el fomento del comportamiento responsable.

## 7.5. Estudios de Caso: Bayer AG

---

### *Perfil de la organización*

Bayer es una destacada compañía multinacional alemana con actuación en los campos de atención a la salud, agricultura y materiales poliméricos de alta tecnología<sup>236</sup>. Se presenta como una compañía innovadora que marca tendencias en áreas intensivas en investigación y desarrollo (I+D) con sus productos y servicios diseñados para beneficiar a las personas y mejorar su calidad de vida. Al mismo tiempo se define como una compañía que tiene como objetivo crear valor a través de la innovación, crecimiento y elevada capacidad de generación de beneficios.

Bayer AG está establecida como una compañía holding estratégica organizada en tres grupos de negocios gestionados independientemente: HealthCare, CropScience y Material Science. La facturación total de la compañía en 2013 alcanzó la cifra de €40,1 mil millones, con las operaciones distribuidas en 289 compañías consolidadas en 151 países<sup>237</sup> por todo el globo siendo €15,1 mil millones (37,6%) en Europa, US\$9,7 mil millones (24,2%) en los EE.UU., €8,6 mil millones (21,4%) en Asia/Pacífico y €6,8 mil millones (16,8%) en Latinoamérica / África / Oriente Próximo. La plantilla total de Bayer era de más de 113 mil funcionarios el 31 de diciembre de 2013.

El departamento Health Care compuesta por las líneas de medicamentos bajo prescripción médica (28%) y de “consumer health” (19%) es el mayor negocio de la compañía respondiendo del 47% de los ingresos en el año de 2013, lo que posicionaba Bayer como la 14º mayor farmacéutica del mundo. El departamento de Material Science de poliméricos de alta tecnología contribuía con un 28% y el departamento agrícola, CropScience, a su vez representaba el 22% de los ingresos de la gigante alemana en 2013. Desde 01 de septiembre de 2015, el departamento Material Science opera bajo el nombre de Covestro, siendo una compañía legal y económicamente independiente, sin embargo parte integrante del grupo Bayer AG<sup>238</sup>.

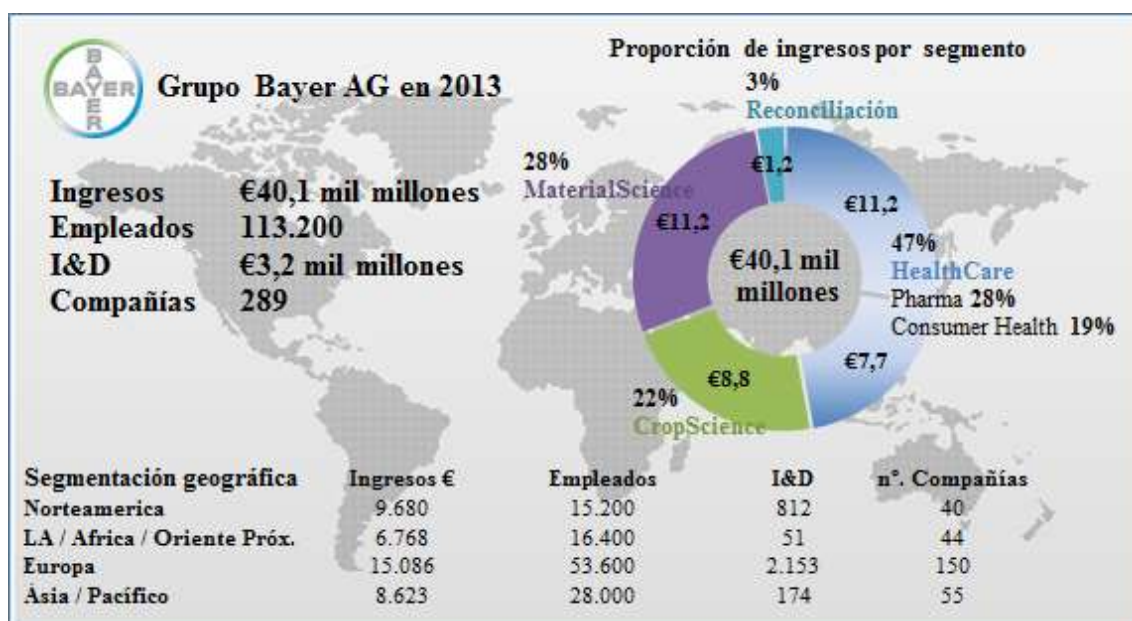
---

<sup>236</sup> Los datos aquí presentados fueron extraídos del reporte integrado de Bayer AG alineado con los estándares Global Reporting Initiative's (GRI) G4 Guidelines. Estos datos son referentes al año base 2013 disponibles en: <http://www.bayer.com/> [27 de julio de 2016].

<sup>237</sup> Bayer Brasil. 2014. “Bayer Brasil - Responsabilidad Socioambiental”.

<sup>238</sup> Bayer AG. 2015. “Hello Covestro! Bayer MaterialScience now Legally and Economically Independent under the New Name Covestro” [en línea]. Disponible en <http://www.bayer.com/en/covestro.aspx> [03 de agosto de 2016].

**Gráfico 7.2. Bayer AG en 2013: ingresos, empleados, I+D y compañías; proporción de ingresos por segmento de negocio y segmentación geográfica ingresos, empleados.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del Bayer Annual Report 2013.

### *Estrategia y análisis*

La misión estratégica de Bayer está resumida en la declaración “*Science for a Better Life*”<sup>239</sup> siendo la ciencia la fuerza que impulsa la organización. En el centro de la cultura empresarial de la compañía se destacan los valores de *Leadership* (liderazgo), *Integrity* (integridad), *Flexibility* (flexibilidad) y *Efficiency* (eficiencia), resumidos en la palabra LIFE. La estrategia corporativa está direccionada de manera a explotar oportunidades de crecimiento rentable que lleven a incrementos sostenibles del valor corporativo mientras se afrontan los grandes desafíos de la humanidad. Esto se da a través del desarrollo de productos y servicios capaces de generar valor significativo para los consumidores y clientes, con especial atención en el desarrollo de los mercados emergentes en Latinoamérica, Asia y Pacífico.

El éxito de la compañía en la identificación y explotación de oportunidades de crecimiento está en la *innovación* que lleva a Bayer a abrir continuamente nuevos atractivos segmentos de mercados en áreas de rápido crecimiento y alto valor añadido impulsados por la investigación. En 2013 la compañía invirtió un importe de €3,2 mil millones en I+D, equivalente al 7,9% de las ventas con 13.700 trabajadores dedicados a actividades de I+D. Destaca también que Bayer contaba entonces con 67.400 solicitudes

<sup>239</sup> Traducción del autor: “Ciencia para una vida mejor.”

válidas de patentes y patentes ya tramitadas, de 8.700 invenciones protegidas alrededor del mundo<sup>240</sup>. En este contexto el foco estratégico de inversiones en I+D para la compañía está en las llamadas “*Life Sciences*”<sup>241</sup>.

La actuación *responsable y sostenible* es considerada vital para el futuro de la organización. En este sentido como declara el Consejero Delegado Dr. Marijn Dekkers:

*“Bayer is very well positioned: we have identified our future growth opportunities and the challenges we face, and we have mapped out our strategy for continued success. It is also important to us that economic growth be achieved in harmony with environmental and social responsibility. We adhere to the -fundamentals of sustainable -development and the ten principles of the Global Compact of the United Nations.”*<sup>242</sup>

Por consiguiente, Bayer se empeña en equilibrar los objetivos económicos con las demandas sociales y ambientales en la manufactura y comercialización de sus productos. El objetivo es lograr amplia aceptación social en referencia a las actividades de la compañía implementando prácticas de negocio responsables que contemplen las expectativas de los relevantes *stakeholders* involucrados.

En la realización de su misión estratégica, Bayer considera a los empleados recursos esenciales para el desarrollo exitoso del negocio. Adopta una cultura corporativa orientada al desempeño y al desarrollo, acompañado por un pronunciado sentido de la responsabilidad social, buscando atraer y retener los recursos más talentosos para soportar el desarrollo exitoso y sostenible de la compañía.

Bayer también se posiciona como catalizador de cambio en cuanto a la adherencia a estándares de sostenibilidad en las cadenas de suministro en que participa, actuando de manera responsable en colaboración con sus contrapartes. En este sentido la compañía declara aplicar no solo estándares económicos, sino también estándares ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) en la elección de nuevos proveedores y en la evaluación y continuidad de su relación con los existentes.

---

<sup>240</sup> Bayer AG. 2014, 28<sup>th</sup> July. Annual Report 2013. Disponible en <http://www.annualreport2013.bayer.com/en/research-development-innovation.aspx> [2016, 01 de agosto].

<sup>241</sup> “*Ciencias de la vida*”.

<sup>242</sup> Traducción del autor: “*Bayer está muy bien posicionada: nosotros hemos identificado oportunidades futuras de crecimiento y el desafío que enfrentamos, y hemos trazado nuestra estrategia para un éxito duradero. Es también importante para nosotros que el crecimiento económico sea alcanzado en armonía con el medioambiente y la responsabilidad social. Nosotros, nos adherimos a los principios -fundamentales de la sostenibilidad – desarrollo y los diez principios del Global Compact de las Naciones Unidas.*”.



Bayer reconoce la importancia de la adecuada gestión de oportunidades y riesgos para su sistema de gobierno corporativo. Este último entendido como la base para el crecimiento sostenible y el éxito económico de la organización.

Enfocando para los fines de esta investigación en el subgrupo HealthCare, destacan los productos y servicios que componen los segmentos de reporte Farmacéutico y “*Consumer Health*”:

- El segmento de fármacos se dedica a producción de medicamentos bajo prescripción, especialmente, para la salud de la mujer y la cardiología y también en algunas especialidades terapéuticas en los campos de la oncología, la hematología y la oftalmología.
- A su vez el segmento “*Consumer Health*” incluye los departamentos de “*Consumer Care*”, “*Medical Care*” y “*Animal Health*”.

El departamento de “*Consumer Care*” está dedicado al desarrollo y a la comercialización de medicamentos que se venden sin prescripción médica (OTC), suplementos alimenticios y productos dermatológicos. El departamento “*Medical Care*” abarca las unidades de negocio de cuidados de la diabetes, que incluye los sistemas de monitoreo de glucosa en sangre, de radiología e intervención, que ofrece equipos de imagenología de contraste mejorado junto con el necesario agente de contraste, así como sistemas mecánicos para el tratamiento de vasos sanguíneos estrechados o obstruidos. Por último, el departamento “*Animal Health*” desarrolla productos para el uso veterinario en animales de explotación y de compañía.

#### *Integración RSC en los negocios: acceso a medicinas*

Bayer se muestra consciente de los retos a los que se enfrentan las corporaciones del sector farmacéutico en la construcción de un modelo de negocio que sea responsable y sostenible en la provisión del bien público en materia de salud. ¿Cómo navegar en el mar de contradicciones y obstáculos que surgen a diario en el camino de las organizaciones interpuestos por las demandas de los mercados de hacer efectiva una estrategia corporativa generadora de valor para los accionistas y al mismo tiempo marcada por una actuación de una corporación que propicia el acceso a una medicina innovadora y de calidad? El anecdótico caso de las declaraciones del CEO Marijn Dekkers citadas en la introducción del capítulo anterior ejemplifica cuán agudas son las

contradicciones que pueden emerger en este contexto como afirma la compañía en su reporte anual en 2013:

*“The health care sector worldwide is in a state of flux driven by the rise in life expectancy, growing demand for health care products particularly in the emerging markets, greater patient and consumer influence on health-related decisions, and increasing insistence that the health care industry demonstrate the value added by new therapies. In addition, health systems everywhere need to find ways to curb rising costs while safeguarding and improving health care quality and access.”*<sup>243</sup>

Afrontando los retos de promover el acceso a medicamentos en un contexto de población que se hace cada vez mayor con la consecuente creciente incidencia de dolencias crónicas que sobremanera afectan a la calidad de vida de los pacientes y consumidores, que se ven cada vez más empoderados en todo el mundo, la estrategia de Bayer contempla el programa “Access to Medicine” (ATM) que trata de facilitar el acceso a sus productos, especialmente, en los mercados emergentes (“pharmerging”):

- En colaboración con organizaciones internacionales, Bayer desarrolla programas de planificación familiar en el área de contracepción hormonal y apoya a la OMS (Organización Mundial de La Salud) combatiendo las enfermedades tropicales olvidadas y la tuberculosis y también ofrece programas de acceso a medicamentos a pacientes en mercados en los que mayormente la población no puede beneficiarse de tratamientos innovadores.
- Bayer como líder del mercado de contraceptivos orales ha participado durante más de 50 años en innúmeros programas nacionales e internacionales de planificación familiar. El soporte de la compañía representa una significativa contribución al reto de mejora de la salud materna de los “Objetivos del Milenio de las Naciones Unidas”, siendo una efectiva acción contra la pobreza el fortalecimiento del papel de la mujer en la sociedad, especialmente en los países en vías de desarrollo. En el programa “Bayer-USAID Contraceptive Security Initiative” Bayer busca modelos novedosos para ampliar el acceso a contraceptivos como la “Iniciativa de Seguridad

---

<sup>243</sup> Traducción del autor: “El sector de atención a la salud mundialmente está en estado de incertidumbre por el incremento de la expectativa de vida, demanda creciente por productos de atención a la salud, particularmente, en los mercados emergentes, mayor influencia de pacientes y consumidores en las decisiones relacionadas a salud, creciente insistencia que la industria de la salud demuestre el valor añadido por nuevas terapias. Además, sistemas de salud por toda parte necesitan encontrar maneras de contener los aumentos de costes mientras garantizando y mejorando la calidad y el acceso de la atención a la salud.” Bayer. 2014, 28th February. Strategies for the Subgroups [en línea]. Disponible en <http://www.annualreport2013.bayer.com/en/strategies-of-the-subgroups.aspx> [2016, 29 de julio].

Contraceptiva” en su sigla en inglés CSI que en colaboración con USAID<sup>244</sup> ha introducido el contraceptivo oral Microgynon<sup>TM</sup> en el mercado africano a precios reducidos. Aparte de los contraceptivos orales, Bayer ofrece otros métodos para programas de planificación familiar como inyecciones mensuales y trimestrales y el implante contraceptivo Jadelle<sup>TM</sup> que es un método reversible a largo plazo, efectivo hasta 5 años. En colaboración con la fundación Bill y Melinda Gates, a través del programa “*Jadelle Access Program*”, ha sido posible ampliar el acceso a referido método contraceptivo comercializando el mismo a precios reducidos.

- Hacer frente a las enfermedades tropicales olvidadas, que mayormente afectan los sectores más pobres y carentes de los países en desarrollo, demanda un sustancial esfuerzo de colaboración internacional. Bayer Healthcare en este esfuerzo se ha sumado a otras 13 farmacéuticas, a los gobiernos de los EE.UU., Reino Unido y Emiratos Árabes Unidos, al Banco Mundial, a Fundación Bill y Melinda Gates y a varios organismos globales de salud en la iniciativa “Declaración de Londres sobre Enfermedades Tropicales Olvidadas”. El reto de la “*Uniting to Combat Neglected Tropical Diseases*”<sup>245</sup>, inspirado por la hoja de ruta de la Organización Mundial de la Salud, es controlar o eliminar por lo menos 10 de estas devastadoras enfermedades para el final de la década actual (2020).
- Nuevos tratamientos para la tuberculosis con cepas resistentes a diversos medicamentos (MDR-TB) causada por bacterias resistentes. Bayer es miembro de la iniciativa “WHO's STOP-TB partnership”<sup>246</sup> y ha aportado el antibiótico Avalox<sup>TM</sup>/Avelox<sup>TM</sup> (principio activo: moxifloxacin) a precios reducidos para un programa de emergencia para combatir la MDR-TB desde 2011.
- Otros programas para mejorar el acceso a medicinas en ciertos países donde un gran segmento de la población no tiene acceso a medicinas innovadoras – países emergentes como China e India, pero también en países desarrollados como EE.UU.

<sup>244</sup> USAID es la principal agencia del Gobierno de los EE.UU. que trabaja para eliminar la pobreza extrema global y posibilita a sociedades resilientes y democráticas a realizar en plenitud sus potenciales. USAID [en línea] disponible en <https://www.usaid.gov/who-we-are> [2016, 31 de agosto].

<sup>245</sup> Uniting to Combat Neglected Tropical Diseases, [en línea]. Disponible en <http://unitingtocombatnlds.org/resource/london-declaration> [2016, 31 de julio].

<sup>246</sup> El “Stop TB Partnership” está liderando la lucha por un mundo sin tuberculosis (TB), la molestia que es curable pero que aun mata tres personas a cada minuto. Fundada en 2001, la misión de la iniciativa es servir cada persona que es vulnerable a TB y asegurar que diagnóstico de alta-qualidad, tratamiento y asistencia estén disponible para todos que necesiten. En conjunto más de 1500 entidades colaboradoras son la fuerza colectiva que está transformando el combate a TB en más de 100 países, incluidas organizaciones internacionales y técnicas, programas gubernamentales, investigación y agencias de financiación, fundaciones, ONG’s, sociedad civil y grupos comunitarios y el sector privado. “Stop TB Partnership”, [en línea]. Disponible en <http://www.stoptb.org/about/> [2016, 31 de julio].

se ponen en marcha programas de accesibilidad a pacientes de productos seleccionados.

### *Gestión de los stakeholders e intereses políticos*

Bayer reconoce que solo es posible ser una compañía socialmente activa e implicada en los desafíos de integrar y conciliar intereses económicos, sociales y ambientales en su estrategia de negocio, mediante el continuo desarrollo de canales abiertos y transparentes de dialogo con los grupos relevantes de *stakeholders*. Esta economía relacional marcada por redes de cooperación con inversiones específicas, basada en la confianza, la reputación y el intercambio de informaciones en interacciones estratégicas a largo plazo, en los términos de Hall y Soskice (2001), es característica del modelo de economías coordinadas del cual Alemania es un referente. Bayer destaca que la influencia de los *stakeholders* ha crecido continuamente en los últimos años, lo que obliga a la compañía buscar continuamente la interacción con actores relevantes a nivel local, nacional e internacional (Bayer, 2013).

Y en la actuación de Bayer como actor político en la gestión de los intereses de los diversos *stakeholders* un aspecto es ampliamente destacado por parte de la organización. Para una compañía impulsada por la investigación y el desarrollo de productos innovadores tanto en farmacéuticos como en los grupos de negocios de protección de cultivo y materiales plásticos de alta gama la protección de la propiedad intelectual y la lucha contra las infracciones a la propiedad intelectual son entendidas como un prerrequisito para el futuro de la compañía.

Para Bayer la preocupación estratégica de protección de la propiedad intelectual / patentes está a la cabeza de las prioridades de la compañía al lado de la innovación y el acceso a asistencia a la salud, en función de que sin la debida protección y compensación por los costes y riesgos implicados en la investigación y el desarrollo no hay forma de garantizar el propio proceso de innovación con nuevos principios activos y productos novedosos desarrollados para mejorar la calidad de vida de pacientes y clientes. Como ya destacado en el apartado de estructura y fuerzas competitivas del sector farmacéutico, los períodos de protección de patentes suelen ser de 20 años desde el registro, sin embargo, como el período promedio de desarrollo de un nuevo medicamento es de 12 años, sobran solo 8 años de protección de patente tras la aprobación del producto. En la mayoría de los casos, sin protección de los derechos de

propiedad intelectual (IPR, por sus siglas en inglés) sería imposible cubrir los sustanciales costes incurridos en la investigación y el desarrollo de medicinas innovadoras o nuevas indicaciones o formas de dosificación de medicamentos existentes.

Ante lo expuesto, Bayer declara que: “*it is the patent system, and not its absence, that best serves the needs of the public.*”<sup>247</sup> En este sentido, la posición política de la compañía enfatiza la importancia del fortalecimiento de la protección de los IPR dado los costes crecientes de I+D y la necesidad de recuperar las inversiones en innovación de manera que se garanticen innovaciones futuras. También destaca la necesidad de un marco regulatorio transparente y previsible en referencia a IPR en función de la complejidad y la duración de los proyectos de innovación. Bayer también aboga por la inclusión de provisiones de protección de los IPR en los futuros acuerdos de libre comercio u otros acuerdos comerciales como el *Transatlantic Trade and Investment Partnership* (TTIP) y el *Trans-Pacific Partnership* (TPP).

El posicionamiento político de la compañía -en síntesis- enlaza la capacidad de innovación con la ética y transparencia en los negocios, el acceso a la atención a la salud y la protección de los derechos de propiedad. En la visión de Bayer, estos son aspectos de la misma problemática: solo a través de la efectiva protección de los IPR, se puede garantizar el acceso a medicamentos y la atención a la salud para las poblaciones desfavorecidas, así como ser consistentemente responsable en el modelo de negocio del sector farmacéutico. En los análisis de los casos de Bayer en Brasil y en España, a continuación, se analizará en mayor detalle la activación de esta estrategia de eminente naturaleza estratégico-instrumental en la gestión del gobierno de empresa y de la RSC.

### 7.5.1. Bayer – Brasil

---

Bayer Brasil es una tradicional empresa del sector químico y farmacéutico con cerca de 120 años de presencia en el país. Nacionalmente conocida por el eslogan “*Se é Bayer é bom*” con productos que se confunden con la propia historia de los productos farmacéuticos en Brasil y en el mundo como las “*aspirinas*”<sup>248</sup>. Con 4.800 colaboradores en todo el país, la subsidiaria brasileña está entre las cuatro mayores

<sup>247</sup> Traducción del autor: “*es el sistema de patente, y no su ausencia, el que mejor atiende las necesidades del público.*” Bayer AG. 2014, 28<sup>th</sup> July. Annual Report 2013. Disponible en <http://www.annualreport2013.bayer.com/en/bayer-political-position-intellectual-property-rights-2013.pdf>.

<sup>248</sup> Los esfuerzos de investigación de Bayer resultaron en innumerables intermediarios, colorantes y productos farmacéuticos, incluyendo el “medicamento del siglo,” Aspirina®, que fue originalmente desarrollada por Felix Hoffmann y lanzada al mercado en 1899. Bayer Brasil. Historia 1881-1914 [en línea]. Disponible en <https://www.bayer.com.br/a-bayer/historia/1881-1914/> [2016, 03 de agosto].

operaciones de Bayer AG con dos importantes plantas productivas en São Paulo (SP), ciudad donde también está la sede, y Belford Roxo (RJ). La empresa en 2014 sumada las divisiones de negocios *HealthCare*, *CropScience* y *Material Science* registró ingresos que totalizaron R\$ 8,3 bilhões (aprox. €2,82 mil millones<sup>249</sup>).

#### **7.5.1.1. Bayer Brasil: Estrategia de responsabilidad social corporativa**

---

La responsabilidad social corporativa de Bayer en Brasil se concreta en cuatro áreas de actuación: ciencia y educación; medioambiente; necesidades sociales; y cultura y deportes. Como se destaca en el reporte anual en Responsabilidad Social Ambiental, la compañía adapta los esfuerzos a escala mundial de Bayer a las necesidades de la población local, aprovechando la experiencia técnica y de gestión, beneficiando anualmente a miles de brasileños.

Las acciones de responsabilidad social de Bayer, como destaca Eduardo Calderari, director de *Market Access & Institucional Affairs* de la subsidiaria brasileña son concertadas y coordinadas, principalmente, a partir de una serie de proyectos corporativos que van desde campañas informativas y de concienciación sobre patologías, en el grupo *HealthCare*, por ejemplo, hasta marcado activismo y actuación política, tratando de influenciar reguladores y segmentos específicos de entidades de clases para informar la opinión pública sobre temas de interés para los negocios de Bayer. En este sentido son las campañas en favor de los derechos de propiedad intelectual (IPR) y los desdoblamientos sobre el acceso a medicinas y el flujo de desarrollo de medicinas innovadoras, así como, la aclaración sobre la controversia que rodea al tema de los pesticidas agrícolas y el posible efecto de los mismos sobre las abejas y las consecuentes alteraciones en el ciclo de polimerización y sobre la producción de alimentos.<sup>250</sup>

En el área de salud pública los esfuerzos de concienciación de Bayer están enfocados mayormente en la clarificación de la opinión pública sobre cuestiones relacionadas con patologías rodeadas por tabúes culturales en función de la carencia de información. Las campañas dirigidas a la salud de la población están diseñadas para alertar sobre la

---

<sup>249</sup> Cotización Real / Euro tasa de venta promedio anual. Fuente BACEN Brasil. <http://www4.bcb.gov.br/pec/taxas/port/ptaxnpesq.asp?id=txcotacao>.

<sup>250</sup> Sobre el tema de las abejas, Bayer desarrolla todo un esfuerzo de investigación y desarrollo y de concientización para tratar de aclarar las causas de una supuesta pérdida de colonias de abejas en los últimos años. El mensaje principal es que no se trata de un fenómeno nuevo en la historia biológica de la especie y que eventuales fluctuaciones en la población de abeja pueden ser consecuencia de un sin número de factores. Bayer. "Bee Losses: The Loss of Bee Colonies is not a New Phenomenon", [en línea]. Disponible en <https://www.beecare.bayer.com/what-to-know/colony-losses> [2016, 04 de agosto].

importancia de las acciones preventivas y predictivas para la salud como las campañas relacionadas con la salud de la mujer y del hombre. La “prevención de la endometriosis”<sup>251</sup> fue el tema de la campaña en 2014, problema de salud femenina que según datos de Bayer afecta a cerca de 176 millones de mujeres en el mundo, de los cuales 6 millones se producen en Brasil (datos de 2014). En cuanto a la salud masculina, Bayer promueve acciones de concienciación al público masculino interno y externo sobre cuestiones de salud. En colaboración con la Sociedad Brasileña de Urología (SBU) promueve la semana de concienciación sobre problemas que perjudican la salud del hombre como la diabetes, el cáncer de próstata, la obesidad y los problemas cardiovasculares (hipertensión arterial y colesterol entre otros).

Un segundo aspecto que marca la estrategia de la responsabilidad social corporativa de Bayer globalmente y que ha empezado a ser desarrollada de manera más activa en Brasil recientemente es el “*advocacy*”. Se trata de la actuación junto a la sociedad civil en apoyo a asociaciones de pacientes de diversas patologías y especialidades médicas. Son las llamadas organizaciones de paciente “*advocacy*” (sigla en inglés PAO) que facilitan orientación, representación y soporte al paciente y al proveedor de cuidados de salud. En general, están formalmente organizadas como grupos sin ánimo de lucro que se preocupan por las condiciones médicas o potenciales condiciones médicas y que tiene como misión tomar medidas que ayuden a personas afectadas por estas condiciones así como a sus familiares (Rose, 2013, pág. 1). Estas organizaciones están presentes en el marco institucional del sector de salud en economías desarrolladas como los EE.UU., la Unión Europea y Japón. Entre los ejemplos de PAO pueden citarse la “*American Cancer Society*”, la “*National Alliance on Mental Illness*”, la “*American Heart Association*” en los EE.UU.; el “*European Patients Forum*”, la “*European Organization for Research and Treatment of Cancer*” (EORTC), “*Eurordis – Rare Diseases Europe*” en Europa; y la “*Japan Patients Association*” en Japón.

#### **7.5.1.2. Desarrollo del *advocacy* en Brasil**

---

Se puede decir que el marco institucional brasileño se encuentra en pañales por lo que se refiere a madurez y desarrollo de las organizaciones de pacientes “*advocacy*” comparado con los mercados de EE.UU. y de los países de la Unión Europea. Una

---

<sup>251</sup> Según Medline Plus “la endometriosis ocurre cuando las células del revestimiento del útero (matriz) crecen en otras zonas del cuerpo. Esto puede causar dolor, sangrado abundante, sangrado entre periodos y problemas para quedar embarazada (infertilidad).” Medline Plus. Endometriosis, [en línea]. Disponible en <https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/000915.htm> [2016, 04 de agosto].

iniciativa citada por Bayer y que se configura como un importante desarrollo en este campo en Brasil es la asociación Oncoguia. Es una ONG fundada en 2009 por un grupo de profesionales de salud y expacientes de cáncer que nació como una asociación sin ánimo de lucro, creada e ideada con el objetivo de ayudar al paciente con cáncer a vivir mejor por medio de proyectos y acciones de información sobre calidad, educación en salud, apoyo y orientación al paciente, defensa de derechos y “*advocacy*”. Se trata de una organización que ha evolucionado mucho actuando activamente y de forma profesional, alejándose del mero asistencialismo, en el activismo político y en la formulación de políticas públicas<sup>252</sup>.

Entendiendo las actividades de “*advocacy*” como un desarrollo institucional importante en el ámbito de la actuación socialmente responsable de compañías farmacéuticas en el mercado brasileño, Bayer Brasil ha invertido en la creación de esta área de manera que la compañía tuviese una interlocución y una actuación destacada y específica junto a asociaciones de pacientes para contribuir no solamente a la maduración, sino al profesionalismo y para el empoderamiento de estas organizaciones en la articulación y actuación junto a los tomadores de decisiones claves en el sector (pacientes, comunidad médica, empresas y reguladores). En este sentido, varias iniciativas están en marcha volcadas en diversas áreas terapéuticas: oncología, salud de la mujer, salud del hombre, prevención de accidentes cerebrovasculares (ACV o ictus)<sup>253</sup>, entre otras.

Eduardo Calderari reconoce las dificultades de colaborar con las organizaciones de “*advocacy*” en Brasil al mencionar el caso de la asociación de los pacientes de la condición degeneración macular asociada con la edad (DMAE)<sup>254</sup>. Hace la puntualización de que la misma operaba en una sala prestada, evidenciando el grado de fragilidad y necesidad de soporte para generar empoderamiento y direccionamiento. Y destaca un aspecto importante en el ámbito de “*advocacy*”, no exclusivo en Brasil, sino en el mundo: los aspectos éticos que conlleva la relación de estas organizaciones con las compañías farmacéuticas.

---

<sup>252</sup> Oncoguia. 2015. “Instituto Oncoguia: a Voz do Paciente com Câncer” [em línea]. Disponible en <http://www.oncoguia.org.br/conteudo/instituto-oncoguia/10/13/> [2016, 04 de agosto].

<sup>253</sup> ACV o ictus: accidente cerebrovascular que sucede cuando el flujo de sangre a una parte del cerebro se detiene. Algunas veces, se denomina “ataque cerebral”. Si el flujo sanguíneo se detiene durante más de algunos pocos segundos, el cerebro no puede recibir nutrientes y oxígeno. Las células cerebrales pueden morir, lo que causa daño permanente. MedlinePlus. Accidente cerebrovascular [en línea]. Disponible en <https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/000726.htm> [2016, 05 de agosto].

<sup>254</sup> La degeneración macular es un trastorno ocular que destruye lentamente la visión central y aguda, lo cual dificulta la lectura y la visualización de detalles finos. La enfermedad es más común en personas de más de 60 años, razón por la cual a menudo se denomina degeneración macular asociada con la edad (DMAE o DME). MedlinePlus. degeneración macular asociada con la edad [en línea]. Disponible en <https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/001000.htm> [2016, 05 de agosto].



Los estándares, políticas y procedimientos de Bayer vedan el apoyo financiero a estas organizaciones. Como la mayor parte del mercado, opera bajo este patrón. En el código de conducta de la patronal del sector de Brasil, Interfarma,<sup>255</sup> hay la previsión de la colaboración con asociaciones de pacientes que pretenden la concienciación de la población sobre temas relacionados con la salud y la difusión de informaciones adecuadas al público sobre tratamiento, previsión y diagnóstico de enfermedades. Estas interacciones deben ser claras y transparentes preservando la independencia de estas asociaciones (Interfarma, 2012).

En otros espacios institucionales, las últimas décadas fueron testigo del crecimiento de las PAO y del éxito de las mismas en el alcance de sus metas. Como destaca Rose (2013), en parte, esta historia de éxito en los EE.UU., por ejemplo, se debe al hecho de que muchas de estas organizaciones hayan sido incorporadas y sean dirigidas por pacientes o expacientes de situaciones graves de salud, lo que les confiere credibilidad junto al público, legisladores, y agencias gubernamentales y por esto disfrutan de considerable influencia. Ya Rabeharisoa y O'Donovan (2013) identifican el florecimiento de las asociaciones de pacientes “*advocacy*” con el crecimiento de las organizaciones de *lobby* en Europa en el proceso de europeización en el ámbito de la Unión Europea en las dos últimas décadas. Rose (2013) se hace eco de las preocupaciones de Ángel (2005) en el libro “*The Truth about the Drug Companies: How they deceive us and what to do about it*” de los conflictos de intereses que pueden surgir en la relación entre PAO y las corporaciones del sector de la salud, notoriamente las grandes farmacéuticas. La dependencia financiera de las PAO en relación con las compañías farmacéuticas puede llevar a un “*advocacy*” que en última instancia favorezca más los intereses económicos financieros de estas en detrimento de la salud del paciente y del interés público.

Destaca que Bayer AG cuenta con un “*Code of Conduct for Responsible Lobbying*”<sup>256</sup> donde reglas claras y disposiciones vinculantes se presentan para la vinculación de la compañía a cuestiones políticas intentando garantizar transparencia en la colaboración con representantes de las instituciones políticas y otros grupos de interés. Entre las áreas en las que la compañía enfoca sus esfuerzos en *lobbying* están la aceptación /

---

<sup>255</sup> Asociación de la Industria Farmacéutica de Investigación. Fundada en 1990, posee 55 empresas asociadas, que son responsables de la venta del 80% de las medicinas vendidas a través de las farmacias y el 33% de los genéricos producidos por empresas controladas por los laboratorios asociados. Y responden también por el 46% de la producción de medicinas exentas de prescripción y el 52% de las medicinas con prescripción médica. (Interfarma, 2014).

<sup>256</sup> “*Código de Conducta para el Lobbying Responsable*”.

aprobación de productos y tecnologías en la sociedad, fomento y reconocimiento de la innovación, sistemas de atención sanitaria sostenibles, políticas públicas de energía y productos químicos, y protección climática (Bayer, 2013, pág. 7).

La actuación en el campo del “*advocacy*” es un ejemplo de innovación institucional creativa para conectar entes de la sociedad civil organizada, como las asociaciones de pacientes, con las corporaciones y los gobiernos de manera que generen soluciones a los desafíos de gobernanación global y de la RSC en los términos discutidos por Witte, Reineke y Benner (2000) y Albareda (2010). En este sentido, Bayer Brasil está presente en esta área, a pesar de las dificultades creadas por el incipiente marco institucional que la legítima y las limitaciones de naturaleza ética que se imponen. Lo que se intenta es conectar las asociaciones brasileñas con organizaciones de pacientes internacionales para fomentar modelos no solo de financiación, sino de políticas públicas, como grupos de presión a parlamentarios y la administración. Además, trata de transferir conocimiento y experiencia en el desarrollo de campañas de concienciación sobre patologías. Campañas estas que desempeñan un papel muy relevante, principalmente para un país de dimensiones continentales y de pronunciadas disparidades regionales como Brasil.

El “*advocacy*” en Bayer actúa teniendo en cuenta la articulación de cuatro grupos de *stakeholders*. Naturalmente, el tercer sector, las organizaciones que congregan pacientes y expacientes con legitimidad para estar presente en la formulación de políticas públicas de las condiciones médicas en referencia tratando de empoderarlas a través del concepto del “*advocacy*” y del profesionalismo. A estas se suman las asociaciones profesionales médicas / especialistas que contribuyen al conocimiento técnico científico para que el tono del debate y del enfoque sea profesional. Otro grupo clave son los llamados pagadores de la factura de la atención a la salud, entre ellos están, tanto las entidades privadas, aseguradoras, mutuas y otras administradoras de salud privadas, como la administración pública en las esferas municipal, regional (estadual) y federal. Y, por último, se completa con los políticos, la presión sobre la administración y los legisladores. La concienciación se construye en el seno de la sociedad civil a través de la actuación coordinada de las asociaciones de paciente y profesionales médicos. Que estas demandas figuren en la agenda de los pagadores de la factura y que por fin acaben en la mesa de los políticos para que se pueda, efectivamente, aprobar, defender, revisar

o hasta desafiar a la administración en la elaboración de políticas públicas de interés para la sociedad.

El retraso relativo del marco institucional brasileño en términos de políticas públicas para organizar la atención a la salud de pacientes afectadas por condiciones médicas específicas en respuesta a la acción articulada por parte de la sociedad civil es evidenciado por la tardanza en organizarse las directrices para el tratamiento de enfermedades raras en el país, solo por citar un ejemplo dado por el ejecutivo de la compañía y corroborado por la directora de Responsabilidad Social Corporativa de Interfarma, Maria José Delgado.<sup>257</sup>

Mientras en el mundo las enfermedades raras, entendidas como aquellas condiciones médicas que afectan a un número muy limitado de individuos<sup>258</sup>, cuentan con programas y directrices específicas de tratamiento ya desde hace tiempo. En Brasil la primera iniciativa en este sentido se institucionalizó en 2014. Estos pacientes antes de las *“Diretrizes para a atenção integral para las pessoas com doenças raras en el Sistema Único de Saúde – SUS”*<sup>259</sup> estuvieron relativamente negligenciados y desasistidos en términos de políticas públicas. Las dificultades de estos pacientes son de toda orden desde las pruebas clínicas que no están en la mayoría de los casos previstas en la lista de procedimientos del sistema público de salud hasta escasez de genetistas para hacer un correcto diagnóstico.

Los llamados medicamentos huérfanos desarrollados como terapias para las enfermedades raras en el contexto de las acciones de apoyo al *“advocacy”* es un nicho de mercado de interés por parte de las corporaciones farmacéuticas. Este segmento atrae a las compañías farmacéuticas ya hace algunas décadas en los mercados desarrollados y cuentan con la participación activa del Estado como viabilizador del mercado (*“market making”*), a través de la formulación de políticas públicas, para que el desarrollo de estos medicamentos sean atractivos para la industria. Tomé el caso de los EE.UU. En

---

<sup>257</sup> Maria José Delgado es la directora de Responsabilidad Social Corporativa de Interfarma. La oportunidad de entrevistarla surgió por medio de Bayer que es una de las compañías asociadas a la patronal, con el consejero delegado de Bayer en Brasil acumulando la función de presidente del consejo director de Interfarma.

<sup>258</sup> Según la OMC las enfermedades raras son aquellas con incidencia de 65 personas para cada 100.000 individuos, o 1,3 personas para cada 2.000 habitantes (Denis, Mergaert, Fostier, Cleemput, Simoens. 2010). Vale salientar que las estimaciones varían respecto de exactamente cuántas enfermedades raras existen, en función de diferentes criterios de clasificación. En los países de la Unión Europea, toda la enfermedad que afecta menos de 5 pacientes por cada 1.000 es considerada rara (OMS, 2012). En términos clínicos las enfermedades raras pueden incluir condiciones crónicas, discapacidad y a menudo muerte prematura; a menudo no cuentan con ningún tratamiento o el mismo no es muy eficaz; con frecuencia es de difícil diagnóstico por su complejidad; y son causadas en forma frecuente por cambios de genes. MedlinePlus. Enfermedades raras [en línea]. Disponible en <https://medlineplus.gov/spanish/rarediseases.html> [2016, 08 de agosto].

<sup>259</sup> *“Diretrizes para la atención integral para las personas con enfermedades raras en el Sistema Único de Salud”*, Decreto ministerial GM/MA nº 199 de 30/01/2014.

1983 el gobierno estadounidense en la secuencia de una serie de iniciativas para incentivar el sector de biotecnología promulgó la ley de Medicamentos Huérfanos (ODA, por sus siglas en inglés) que hizo lo posible para que pequeñas y medianas compañías (pymes) dedicadas a biotecnología capturaran una fracción del mercado farmacéutico. La ley incluía ciertos incentivos fiscales, clínicos, así como, subsidios a I+D, facilitación de los trámites de aprobación de nuevos medicamentos, además de fuertes provisiones de protección de la propiedad intelectual y de mercado para productos desarrollados para tratar las enfermedades raras (Mazzucato, 2013, pág. 75).

Como destaca Mazzucato (2013), el ímpetus original de esta legislación era dar un empujón a las inversiones en I+D para desarrollar medicamentos para las enfermedades raras por parte de las compañías farmacéuticas. Sin embargo, alcanzaron algo más que esto con las provisiones previstas en la ODA lanzando las bases que propiciaron la mejora de plataformas tecnológicas de pequeñas empresas y la ampliación de sus operaciones, lo que permitió que muchas de ellas se transformasen en importantes compañías en la industria de la biotecnología. No solamente las pymes se beneficiaron de estos incentivos, varias de las mayores corporaciones del sector como Roche, Johnson & Johnson, GlaxoSmithKline y Pfizer han solicitado la designación de medicamentos huérfanos para muchos de sus productos (Mazzucato, 2013, pág. 76).

El caso de las enfermedades raras ilustra la relevancia de la articulación del activismo de entidades de la sociedad civil, del soporte de corporaciones farmacéuticas en el ámbito de sus estrategias de negocios y de la RSC y del sector público en la formulación de políticas públicas para provisión de soluciones para la atención a la salud de pacientes con enfermedades raras que de otra manera estarían desasistidos. Como destaca María José Delgado, *“quien históricamente se ha encargado de esto (diagnóstico de enfermedades raras) o fue la industria o fue la universidad, a través de recursos de investigación”*.

Desde esta perspectiva, el posicionamiento de Bayer AG, en el caso en cuestión en Brasil, se orienta a la provisión de soluciones a condiciones específicas dentro de las especialidades clínicas atendidas por la compañía que puedan significar una mejora significativa de la calidad de vida del paciente y del entorno familiar. Con esto se procura minimizar los problemas generados por las patologías y los costes sociales y económicos asociados.

Las preferencias de la empresa como actor social, no solo condicionada por el desempeño económico financiero, sino preocupada en hacer efectiva una estrategia corporativa marcada por la I+D y la innovación y por una actuación responsable se denota en el reconocimiento por parte de Eduardo Calderari de la mala fama del sector como una industria que gana dinero a costa del sufrimiento ajeno: “*y entonces entra en escena todo el trabajo de RSC, de concienciación que la industria actualmente está tratando de tantear*” y la concienciación de la sociedad sobre la importancia de la protección de la propiedad intelectual y de los márgenes del sector para que las voluminosas inversiones en investigación y desarrollo puedan ser realizadas por las empresas que tienen como valor fundamental la innovación.

#### **7.5.1.3. Interfaz con el sector público: planes y directrices de salud pública**

---

La estrategia de Bayer y del sector salud en el ámbito del “*advocacy*” y de las acciones de RSC en Brasil se ve influenciada por los planos y las directrices del Ministerio de Salud que definen las prioridades en políticas públicas de salud por áreas terapéuticas en el país. Ilustrativo de estos planes estratégicos de atención a la salud es el plan de acciones estratégicas para el tratamiento de enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT) para el decenio 2011-2022 (Cuadro 7.3).

##### *Programas y planes estratégicos*

Los planes estratégicos como el del tratamiento de enfermedades crónicas o las ya citadas directrices para la atención integral a las personas portadoras de enfermedades raras se configuran como la hoja de ruta del sector salud. Las definiciones estratégicas de la atención a la salud surgen a partir del “*estudio de la distribución y los determinantes de estados o eventos (en particular de enfermedades) relacionados con la salud y la aplicación de esos estudios al control de enfermedades y otros problemas de salud*”, la epidemiología, en los términos de la OMS<sup>260</sup>, de las condiciones médicas que más afectan y, por lo tanto, más relevantes para la población brasileña. En este proceso son consideradas también las metas que se pretenden alcanzar en la atención a la salud dados los compromisos del país con la comunidad internacional, así como, el marco institucional, ya sea en lo que se refiere a la administración pública y la formulación y gestión de políticas públicas, como a la colaboración de otras entidades

---

<sup>260</sup> OMS. “Epidemiología” [en línea]. Disponible en <http://www.who.int/topics/epidemiology/es/> [2016, 12 de agosto].

de la sociedad civil entre ellas las organizaciones no gubernamentales, las empresas y la sociedad civil en general.

Bayer Brasil con un portfolio de medicinas dedicado entre otras áreas a cardiología, a salud de la mujer y también a algunas especialidades terapéuticas en los campos de la oncología se ve impactada, así como todo el sector salud, por los desdoblamientos de un programa como el de enfermedades crónicas. Eduardo Caterari destaca que programas como este se han intensificado en lo que llamó la “Era Lula”<sup>261</sup>. Como destaca el Ministerio de la Salud de Brasil en la exposición de motivos del plan, el objetivo es preparar el país para enfrentar y detener las ECNT que constituyen el principal problema de salud, responsable del 72% de las muertes en Brasil (Ministério da Saúde, Brasil, 2011, pág. 11) y que toca fuertemente a las franjas más pobres y carentes de la población, como los colectivos de baja renta y escolaridad. El plan de tratamiento de ECNT trata de promover el desarrollo y la implementación de políticas públicas efectivas, integradas, sostenibles y basadas en evidencias epidemiológicas para la prevención y el controle de estas condiciones y sus factores de riesgos y fortalecer los servicios de salud dedicados al tratamiento de las enfermedades crónicas (Ministério da Saúde, Brasil, 2011, pág. 9).

El programa en los términos en que fue concebido originalmente es ambicioso. Fue presentado por la presidente de Brasil, Dilma Rousseff, en reunión de alto nivel de la Asamblea de las Naciones Unidas sobre las ECNT en Septiembre de 2011<sup>262</sup>. El plan contempla los ejes de acciones de a) vigilancia, información, evaluación y monitoreo; b) promoción de la salud; y c) cuidado integral. En general, a pesar de las altas expectativas creadas en su lanzamiento y de las muchas dificultades en la implementación y en la gestión de sus innumerables programas, el plan estratégico para el tratamiento de las ECNT es percibido por el sector farmacéutico como un avance en la gestión de la salud pública, especialmente en áreas como hipertensión y diabetes, aunque teniendo brechas importantes en áreas como la oncología.

Aparte de una atención a la salud innovadora que intenta dejar de ser reactiva y busca tratar de intervenir en el estilo de vida de la población, buscando reducir o eliminar los

---

<sup>261</sup> “Era Lula” es una referencia a los gobiernos del Partido de los Trabajadores (PT) que se iniciaron con la investidura de Luíz Inácio Lula da Silva en la presidencia de Brasil a 01 de enero de 2003. Lula fue reelegido en 2006 para un mandato más de 4 años, siendo remplazado por Dilma Rousseff, también del PT en 2011. Dilma Rousseff después de lograr su reelección en 2014 enfrentó fuerte crisis política y económica que culminó con su destitución provisional en mayo de 2016 en proceso de *impeachment* por crimen de responsabilidad que fue votado con carácter definitivo a finales de agosto de 2016.

<sup>262</sup> Reunión realizada en 19 de septiembre de 2011. Portal Brasil. 2011, 19 septiembre. “País apresenta na ONU novas políticas contra doenças crônicas não transmissíveis” [en línea]. Disponible en <http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2011/09/presidenta-defende-acesso-a-medicamentos-como-elemento-estrategico-de-inclusao-social> [2016, 12 de agosto].

factores de riesgo y así prevenir la incidencia de las enfermedades crónicas, destaca que el desarrollo de la formulación de políticas públicas en este sentido es reflejo de una nueva realidad en que la sociedad cobra cada vez más mejorías en la provisión de la salud pública. El “*advocacy*”, discutido aquí, de las organizaciones de pacientes y la articulación con otros grupos de intereses como las asociaciones profesionales y compañías farmacéuticas viene colaborando con la creación de un entorno de mayor concienciación y movilización ciudadana sobre la salud.

### *Gestión de la atención a salud*

En la gestión de planes y programas de esta naturaleza en un sistema universal de salud de la dimensión del brasileño los problemas son enormes. Estos problemas acaban por afectar la efectividad de las políticas públicas del sector y, por consiguiente a las partes implicadas como el beneficiario final de los programas y los proveedores de medicamentos, servicios sanitarios y otros insumos. La gestión de contrataciones y adquisiciones públicas de medicamentos en la percepción de actores privados como Bayer sufre por una gobernación todavía deficiente en la gestión, a pesar de los avances de los últimos años, de los recursos entre los diferentes niveles de gobierno (federal, estadual y municipal), lo que genera problemas de coordinación, como solapamiento, y conflictos de competencias entre diferentes instancias de la administración y programas públicos; desactualización de los costes de procedimientos hospitalarios, no inclusión de diagnósticos, procedimientos y medicamentos más avanzados y/o más eficientes en los tratamientos; intervencionismo en la determinación de las tablas de precios; retraso en la aprobación de nuevos medicamentos, entre otros puntos citados.

**Cuadro 7.3: Prospecto del plan acciones estratégicas para enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT) en Brasil: 2011-2022.**

### **Plan acciones estratégicas para el tratamiento de enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT) en Brasil: 2011-2022**

#### **1. Introducción**

El plan define y prioriza las acciones y las inversiones necesarias para preparar el país para enfrentar y detener las ECNT en el período de 2011 a 2022, a través del establecimiento de directrices que orientan la definición o redefinición de los instrumentos operacionales que serán usados en la implementación, como acciones, estrategias, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades.

#### **2. Contexto**

- La Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas, en la Resolución n° 265 (13/05/2010) convoca reunión de alto nivel sobre ECNT con la participación de jefes de Estado. Esta convocatoria marca el compromiso de los gobiernos en la lucha contra las ECNT, así como la inserción del tema en el ámbito de las metas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- Las ECNT son las principales causantes de muerte en el mundo, correspondiendo en 2008 a 63% de las muertes, en 1/3 de los casos personas menores de 60 años. Mayormente, las muertes por ECNT son atribuidas a las enfermedades del aparato circulatorio (EPS), al cáncer, a la diabetes y las enfermedades respiratorias crónicas. Entre las principales causas de estas enfermedades están factores de riesgos modificables, como el tabaquismo, consumo nocivo de bebidas alcohólicas, inactividad física y alimentación inadecuada.
- En Brasil, las ECNT constituyen el más grave problema de salud con 72% de las causas de muertes, alcanzando fuertemente las franjas más pobres de la población y grupos vulnerables.

#### **3. Políticas destacadas de ECNT en Brasil**

- Organización de la vigilancia de ECNT con una serie de acciones para estructurar y operar un sistema de vigilancia específico para las ECNT, para conocer la distribución, la magnitud y las tendencias de las enfermedades crónicas y sus factores de riesgos y apoyar políticas públicas de promoción a la salud. Entre ellas están la primera encuesta domiciliar sobre comportamiento de riesgos y morbilidad de las ECNT (2003); implantación del VIGITEL, encuesta por teléfono (2006); inclusión (2008) de informaciones sobre morbilidad y factores de riesgos, como parte de la iniciativa “*Global Adult Tobacco Survey*” (GATS)<sup>263</sup>, en la Encuesta Nacional por Muestra de Domicilios (PNAD en la sigla en portugués). La realización (2009) de la primera Encuesta Nacional de Salud del Escolar (PeNSE en la sigla en portugués). El monitoreo de la morbilidad en ECNT es realizado por medio de los sistemas de informaciones del SUS (Sistema Único de Salud) y otros.
- Otros programas contemplan capacitación de los equipos de salud, con establecimiento de actividades y estrategias de prevención, promoción y asistencia y definición de indicadores para monitoreo y metodologías adaptadas a cada región y local: Política Nacional de Promoción a Salud (aprobada en 2006) que prioriza acciones de alimentación saludable, actividad física, prevención del consumo de tabaco y del alcohol; incentivar la práctica de actividad física con el programa “*Academia Saúde*” (2011); acuerdo de amplia política pública antitabaco; promoción de la lactancia y de la alimentación saludable en colaboración con otras acciones sociales del gobierno brasileño como el “*Programa Bolsa Família*”<sup>264</sup>; expansión de los programas de atención básica con guías para el control de la hipertensión arterial, diabetes, obesidad, EPS, etc.; distribución de medicamentos gratuitos para hipertensión y diabetes en el “*Programa Farmácia Popular*”; ampliación de exámenes preventivos para los cánceres de mama y de cuello del útero.

<sup>263</sup> “*Global Adult Tobacco Survey*” (GATS) es una encuesta nacional representativa de domicilios que fue lanzada en febrero de 2007 como un nuevo componente de la encuesta permanente “*Global Tobacco Surveillance System*” (GTSS). El GATS permite a los países recopilar datos sobre el uso de tabaco por adultos y medidas de control comprobadas de tabaco. Resultados de GATS ayudan a los países en la formulación, monitoreo y implementación de efectivas intervenciones de control de tabaco, y países son capaces de hacer comparativas entre los resultados de sus encuestas y de otros países. WHO. “*Global Adult Tobacco Survey* (GATS)”, [en línea]. Disponible en <http://www.who.int/tobacco/surveillance/survey/gats/en/> [2016, 11 de agosto].

<sup>264</sup> El “*Bolsa Família*” es un programa de transferencia de renta del Gobierno Federal de Brasil bajo condicionantes instituido en el Gobierno Luís Inácio Lula da Silva (2003) que unificó y amplió varios programas anteriores de transferencia de renta.



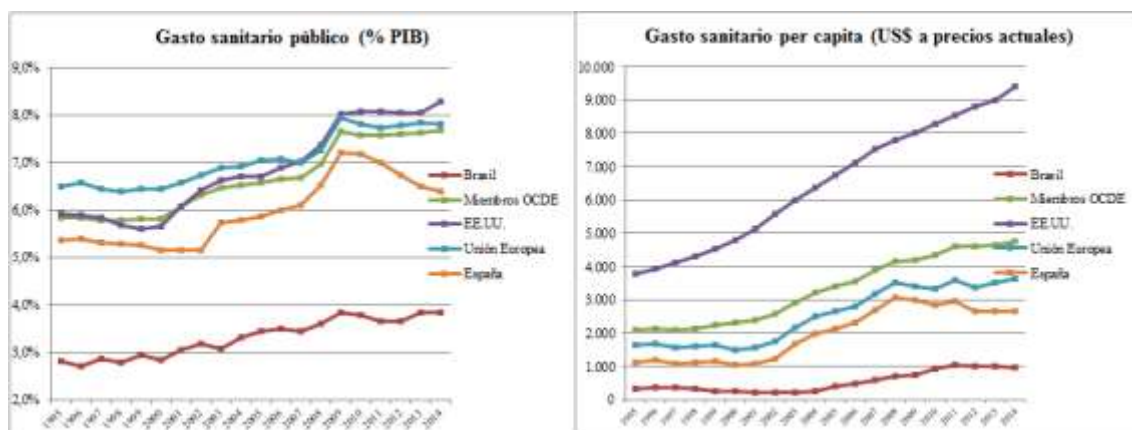
<b>4. Plan acciones estratégicas para el tratamiento de enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT) en Brasil: 2011-2022</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo: promover el desarrollo y la implementación de políticas públicas efectivas, integradas, sostenibles y basadas en evidencias para la prevención y control de las ECNT y sus factores de riesgos y fortalecer los servicios de salud volcados para la atención de los portadores de enfermedades crónicas.</li> <li>Metas           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir tasa de mortalidad prematura (&lt;70) en 2% al año</li> <li>- Reducir prevalencia de obesidad infantil</li> <li>- Reducir prevalencia de obesidad adolescencia</li> <li>- Detener crecimiento obesidad en adultos</li> <li>- Reducir prevalencia de consumo nocivo alcohol</li> <li>- Aumentar prevalencia de actividad física recreativa</li> <li>- Aumentar consumo de frutas y hortalizas</li> <li>- Reducir prevalencia de tabaquismo</li> <li>- Aumentar cobertura mamografía en mujeres 50 y 69 años</li> <li>- Aumentar cobertura examen preventivo de cáncer del cuello del útero en mujeres de 25 a 64 años</li> <li>- Tratar 100% de las mujeres con diagnóstico de lesiones precursoras de cáncer</li> </ul> </li> <li>Ejes del plan           <table border="1"> <thead> <tr> <th>a) Vigilancia, información, evaluación y monitoreo</th><th>b) Promoción de la salud</th><th>c) Cuidado integral</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p>Monitoreo de los factores de riesgo; de la morbilidad de las enfermedades; y respuestas de los sistemas de salud.</p> <p><i>Acciones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realización Encuesta Nacional de Salud (2013);</li> <li>✓ Estudios sobre ECNT;</li> <li>✓ Portal web Plan ECNT.</li> </ul> </td><td> <p>Asociaciones entre la administración, organizaciones no gubernamentales, empresas y sociedad civil para superar los factores determinantes del proceso salud-enfermedad.</p> <p><i>Acciones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actividad física: diversos programas de promoción a la salud y estímulo a la práctica de actividades físicas / corporales;</li> <li>✓ Alimentación saludable: concienciación, aumento oferta alimentos sanos, regulación alimentos procesados, reducción precio alimentos saludables, control y prevención obesidad y regulación publicidad alimentos;</li> <li>✓ Tabaquismo y alcohol: regulación acto fumar, acciones prevención y cese tabaquismo, políticas precio e impuestos, restricción venta de alcohol a jóvenes, control horario nocturno cierre bares;</li> <li>✓ Envejecimiento activo: modelo de atención integral a salud de la persona mayor, incentivos práctica de actividad física, capacitación de equipos de atención a la salud del anciano y personas con condiciones crónicas, ampliación autonomía y el uso racional de medicinas.</li> </ul> </td><td> <p>Fortalecimiento de la capacidad de respuesta del SUS (Sistema Único Salud) y planteamiento integral de la salud con vistas a prevención y al control de las ECNT.</p> <p><i>Acciones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Protocolo de cuidados de ECNT;</li> <li>✓ Capacitación y telemedicina calificando la respuesta a las ECNT;</li> <li>✓ Medicamentos e insumos estratégicos gratuitos previstos en los protocolos clínicos y directrices terapéuticas ECNT y tabaquismo;</li> <li>✓ Acciones de prevención y calificación del diagnóstico precoz y tratamiento de los cánceres del cuello del útero y de mama;</li> <li>✓ Salud a toda hora: atención de urgencia, atención domiciliar, protocolo de cuidado del infarto agudo de miocardio (IAM) y accidente vascular encefálico (AVE) en la red de atención de urgencia.</li> </ul> </td></tr> </tbody> </table> </li> </ul>			a) Vigilancia, información, evaluación y monitoreo	b) Promoción de la salud	c) Cuidado integral	<p>Monitoreo de los factores de riesgo; de la morbilidad de las enfermedades; y respuestas de los sistemas de salud.</p> <p><i>Acciones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realización Encuesta Nacional de Salud (2013);</li> <li>✓ Estudios sobre ECNT;</li> <li>✓ Portal web Plan ECNT.</li> </ul>	<p>Asociaciones entre la administración, organizaciones no gubernamentales, empresas y sociedad civil para superar los factores determinantes del proceso salud-enfermedad.</p> <p><i>Acciones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actividad física: diversos programas de promoción a la salud y estímulo a la práctica de actividades físicas / corporales;</li> <li>✓ Alimentación saludable: concienciación, aumento oferta alimentos sanos, regulación alimentos procesados, reducción precio alimentos saludables, control y prevención obesidad y regulación publicidad alimentos;</li> <li>✓ Tabaquismo y alcohol: regulación acto fumar, acciones prevención y cese tabaquismo, políticas precio e impuestos, restricción venta de alcohol a jóvenes, control horario nocturno cierre bares;</li> <li>✓ Envejecimiento activo: modelo de atención integral a salud de la persona mayor, incentivos práctica de actividad física, capacitación de equipos de atención a la salud del anciano y personas con condiciones crónicas, ampliación autonomía y el uso racional de medicinas.</li> </ul>	<p>Fortalecimiento de la capacidad de respuesta del SUS (Sistema Único Salud) y planteamiento integral de la salud con vistas a prevención y al control de las ECNT.</p> <p><i>Acciones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Protocolo de cuidados de ECNT;</li> <li>✓ Capacitación y telemedicina calificando la respuesta a las ECNT;</li> <li>✓ Medicamentos e insumos estratégicos gratuitos previstos en los protocolos clínicos y directrices terapéuticas ECNT y tabaquismo;</li> <li>✓ Acciones de prevención y calificación del diagnóstico precoz y tratamiento de los cánceres del cuello del útero y de mama;</li> <li>✓ Salud a toda hora: atención de urgencia, atención domiciliar, protocolo de cuidado del infarto agudo de miocardio (IAM) y accidente vascular encefálico (AVE) en la red de atención de urgencia.</li> </ul>
a) Vigilancia, información, evaluación y monitoreo	b) Promoción de la salud	c) Cuidado integral						
<p>Monitoreo de los factores de riesgo; de la morbilidad de las enfermedades; y respuestas de los sistemas de salud.</p> <p><i>Acciones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realización Encuesta Nacional de Salud (2013);</li> <li>✓ Estudios sobre ECNT;</li> <li>✓ Portal web Plan ECNT.</li> </ul>	<p>Asociaciones entre la administración, organizaciones no gubernamentales, empresas y sociedad civil para superar los factores determinantes del proceso salud-enfermedad.</p> <p><i>Acciones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actividad física: diversos programas de promoción a la salud y estímulo a la práctica de actividades físicas / corporales;</li> <li>✓ Alimentación saludable: concienciación, aumento oferta alimentos sanos, regulación alimentos procesados, reducción precio alimentos saludables, control y prevención obesidad y regulación publicidad alimentos;</li> <li>✓ Tabaquismo y alcohol: regulación acto fumar, acciones prevención y cese tabaquismo, políticas precio e impuestos, restricción venta de alcohol a jóvenes, control horario nocturno cierre bares;</li> <li>✓ Envejecimiento activo: modelo de atención integral a salud de la persona mayor, incentivos práctica de actividad física, capacitación de equipos de atención a la salud del anciano y personas con condiciones crónicas, ampliación autonomía y el uso racional de medicinas.</li> </ul>	<p>Fortalecimiento de la capacidad de respuesta del SUS (Sistema Único Salud) y planteamiento integral de la salud con vistas a prevención y al control de las ECNT.</p> <p><i>Acciones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Protocolo de cuidados de ECNT;</li> <li>✓ Capacitación y telemedicina calificando la respuesta a las ECNT;</li> <li>✓ Medicamentos e insumos estratégicos gratuitos previstos en los protocolos clínicos y directrices terapéuticas ECNT y tabaquismo;</li> <li>✓ Acciones de prevención y calificación del diagnóstico precoz y tratamiento de los cánceres del cuello del útero y de mama;</li> <li>✓ Salud a toda hora: atención de urgencia, atención domiciliar, protocolo de cuidado del infarto agudo de miocardio (IAM) y accidente vascular encefálico (AVE) en la red de atención de urgencia.</li> </ul>						

Fuente: Ministério da Saúde, Brasil. 2011.

Sobre esta problemática en particular por lo que respecta a medicamentos, vale destacar que la asistencia farmacéutica en Brasil ha pasado por importantes transformaciones en las últimas décadas en el ámbito de la estructuración del Sistema Único de Salud (SUS) con la aprobación de la Política Nacional de Medicamentos (PNM), la creación de la Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria (ANVISA), la Ley de Genéricos, la aprobación de la Política Nacional de Asistencia Farmacéutica en la Conferencia Nacional de Medicamentos y Asistencia Farmacéutica (Cipriano, 2009), conforme cuadro 7.4. También vale recalcar los esfuerzos del Departamento de Asistencia Farmacéutica e Insumos Estratégicos del Ministerio de la Salud (DAF/SCTIE/MS) en la mejoría continua del proceso de descentralización puesto en marcha por el programa Asistencia Farmacéutica que ha promovido la gestión local de los recursos financieros y de la operacionalización de la adquisición de medicamentos (Ministerio da Saúde, Brasil, 2006).

Pese a los importantes avances en el marco institucional de la atención de la salud en Brasil la percepción apuntada por operadores privados como Bayer Brasil es que el marco regulatorio todavía se muestra incipiente comparado con países más avanzados como Europa y los EE.UU. lo que acaba por comprometer la gestión de la sanidad pública. Sumado a esto hay que destacar también que incluso la sanidad pública se ha convertido en una prioridad en el país dentro del ámbito de los derechos sociales garantizados constitucionalmente. No obstante, el dispendio público en sanidad como % del PIB todavía es un valor modesto, no alcanzando ni mitad del dispendio de los países desarrollados de la OCDE, la Unión Europea, los EE.UU. y asimismo muy por debajo del nivel de gastos de España. Y si la comparativa es con el total del dispendio en la sanidad (pública y privada) per cápita, el indicador brasileño queda aún más abajo. La percepción es que aparte de una carencia estructural de recursos, brecha que se ha venido reduciendo en los últimos 20 años, y de los esfuerzos en la mejoría del marco institucional de la gestión de la salud pública, todavía se necesita una sustancial mejora en la gestión de los recursos destinados a la atención sanitaria.

**Gráfico 7.3: Gasto sanitario público (% PIB).**



Fuente datos: World Health Organization Global Health Expenditure database (<http://apps.who.int/nha/database>). Gasto sanitario público consisten del dispendio recurrente y gastos de capital del presupuesto de gobierno (central y local), endeudamiento externo y subvenciones oficiales (incluyendo donaciones de agencias internacionales y organizaciones no gubernamentales), y presupuesto social (u obligatorio) para fondos de seguro sanitario; gasto sanitario per cápita, paridad del poder adquisitivo (PPP, por sus siglas en inglés) a precios actuales.

### *Información e inteligencia en la gestión de la salud*

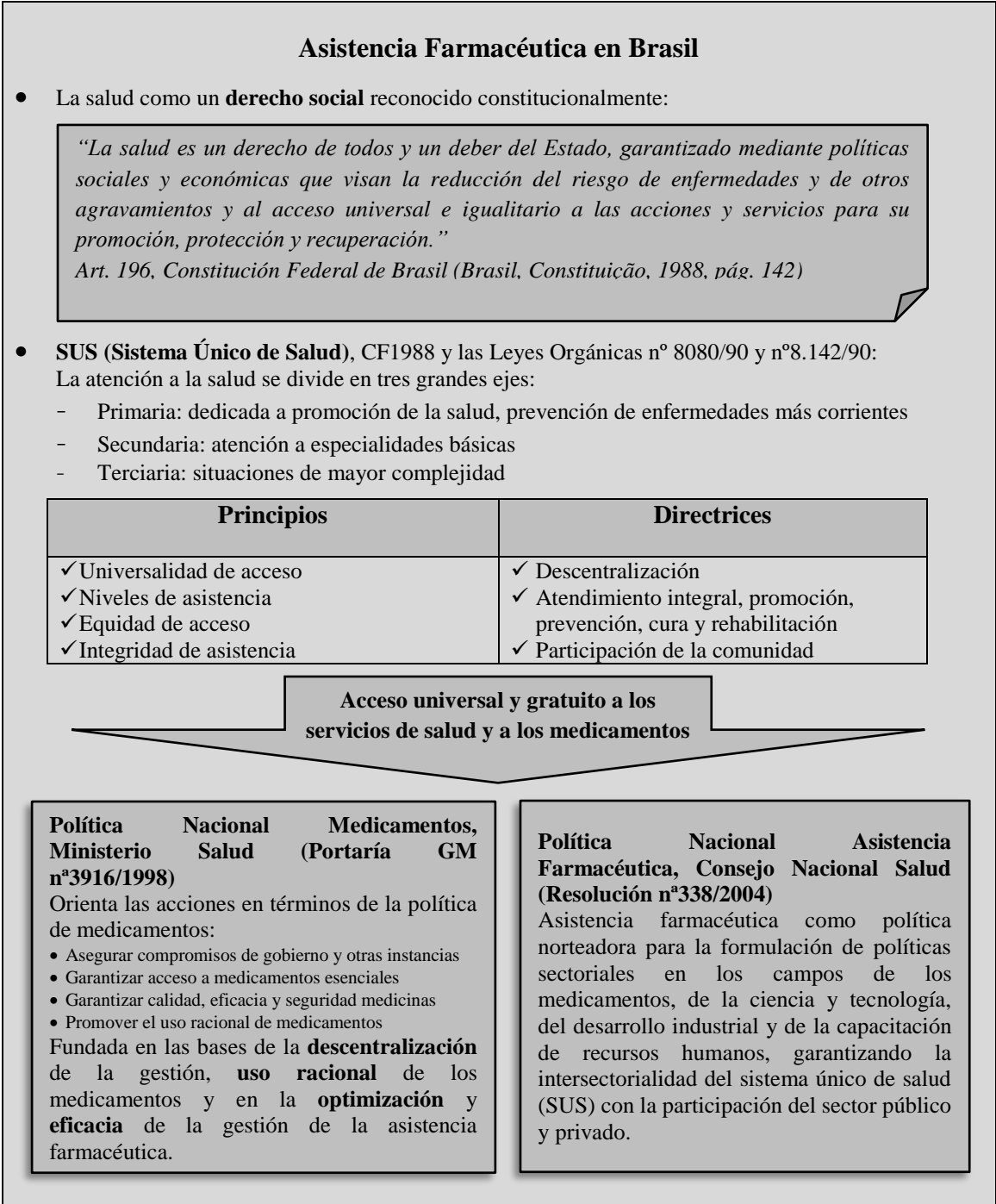
Hay que reconocer el empeño de la administración pública en Brasil en la expansión del acceso a asistencia a salud básica en las últimas dos décadas. El compromiso político, el enfoque en los determinantes sociales de la salud, la implementación y expansión de un amplio sistema nacional de salud con fuerte participación social ha resultado en importantes avances en la atención básica con progresos en la prevención y control en importantes áreas de la salud pública como las enfermedades crónicas (Shmidt *et al*, 2011). Sin embargo, todavía queda mucho por hacer, como alerta la Organización Mundial de la Salud (WHO, 2014) al afirmar que los principales obstáculos para alcanzar la meta de reducción general del 25% de la mortalidad prematura provocada por las Enfermedades no Transmisibles (ENT)<sup>265</sup> hasta 2025 incluye la falta de un adecuado sistema de registro civil y datos vitales para monitoreo, infraestructura deficiente de atención a la salud y una deficiente financiación para la prevención y el control de estas condiciones.

La falta de datos y de información del sistema para monitoreo de la epidemiología de las principales enfermedades y planificación de las acciones de la atención a la salud es un aspecto apuntado por Bayer Brasil como un factor dificultador que afecta a la gestión de la administración de la salud y a las acciones relacionadas con el acceso a

<sup>265</sup> ENT: enfermedades cardiovascular, cáncer, diabetes o enfermedades respiratorias crónicas.

medicamentos y otros servicios de salud. El Ministerio de la Salud, consciente de estas dificultades, destaca como eje de los programas de salud como el plan estratégico de enfermedades crónicas la vigilancia, información, evaluación y monitoreo alineado con las orientaciones globales de la Organización Mundial de la Salud.

Cuadro 7.4: Marco institucional Asistencia Farmacéutica en Brasil



Fuente: CONASS, 2003 y CNS, 2004.

Varios son los instrumentos disponibles dentro del SUS brasileño que permiten la realización de análisis de comportamiento de enfermedades como las ECNT y las complicaciones para la población. Entre ellos están el Sistema de Informaciones Hospitalarias del SUS (SIH-SUS) que permite la obtención de variables, como las causas de hospitalización, los días de hospitalización, la evolución de la enfermedad, los costes incurridos, y otros datos importantes para el monitoreo de Enfermedades no Transmisibles (ENT). El Sistema de Informaciones Ambulatorias (SIA-SUS) con las Autorizaciones de Procedimientos de Alta Complejidad (APAC), que provee informaciones sobre el cuadro clínico de los pacientes que han recibido tratamiento o hicieron exámenes de alta complejidad en las áreas de nefrología, cardiología, oncología, ortopedia, oftalmología entre otras. Los Registros de Cáncer Base Poblacional (RCBP) y los Registros Hospitalarios de Cáncer (RHC) que permiten la obtención de estimaciones de incidencia, sobrevida y mortalidad para diversos tipos de cánceres. El Sistema de Registro y Monitoreo de Hipertensos y Diabéticos (SISHiperdía) con información sobre el perfil de portadores de diabetes y hipertensión arterial, y el Sistema de Vigilancia Alimentar y Nutricional (Sisvan) que se configura como un sistema de apoyo para el diagnóstico de cuadros de subnutrición y obesidad (Ministério da Saúde, Brasil, 2011, pág. 34 y 35).

Sin embargo, algunos de estos esfuerzos quedan por el camino en programas que desafortunadamente acaban desactivados por falta de monitoreo y de capacitación de los profesionales, directamente implicados en la atención a la salud en los estados y municipios como el caso del recién desactivado programa SISHiperdia<sup>266</sup>. La desactivación del programa fue lamentada en la entrevista del caso Bayer Brasil y también la importancia del mismo en la adhesión a tratamientos farmacológicos, así como, el papel fundamental de este, en la reducción de posibles complicaciones a los usuarios que sufren diabetes mellitus e hipertensión arterial sistémica, reconocida por la comunidad de profesionales de la salud que atiende en las unidades ambulatorias (Lima, Gaia y Ferreira, 2012).

Los efectos de las limitaciones de datos e información e ineficiencias en la gestión de la salud son más visibles en la atención primaria. Mientras Brasil es respetado y

---

<sup>266</sup> SISHiperdia, actualmente, desactivado era un sistema informático que permitía registrar y acompañar los enfermos de hipertensión arterial y/o diabetes mellitus, captados y vinculados a las unidades de salud o equipos de la Atención Básica del Sistema Único de Salud - SUS, generando informaciones para profesionales y gestores de las secretarías municipales, estaduais y ministerio de la salud. Se puede constatar el alcance del referido programa al acceder su sitio web desativado y depararse con el mensaje de los administradores... *"debido la gran demanda de cuestionamientos hechos a nuestra equipo sobre la continuidad del sistema, informamos a todos que el mismo ha sido descontinuado a pedido del área gestora (DAB<sup>266</sup>) debiendo ser reemplazado por sistema e-SUS AB<sup>266</sup>."*

reconocido internacionalmente por políticas públicas innovadoras y eficientes como las de los trasplantes de órganos, destacando como el mayor sistema público de trasplante del mundo en que 87% de los trasplantes son realizados con recursos públicos<sup>267</sup>; o el programa de atención a los enfermos de la SIDA que es un referente mundial, debido a su prevención, respecto a los derechos humanos y acceso gratuito a lo más avanzado en antirretrovirales (Greco y Simão, 2007), el país todavía presenta fallos en las bases de la atención sanitaria. Estas deficiencias y la falta de estructura acaban por comprometer las políticas públicas de salud por prevalecer en muchos casos en zonas y regiones más carentes del país, inclusive, en las periferias de las grandes ciudades, un servicio precario y deficiente que afecta, mayormente, la población más vulnerable socioeconómicamente.

### *Salud como política de Estado, no de gobierno*

Finalizando esta breve incursión sobre la problemática de la gestión de la salud pública en Brasil, y los efectos sobre la estrategia de compañías farmacéuticas en el ámbito del “*advocacy*” y de políticas de acceso a medicamentos, no se puede dejar de mencionar el componente político. La influencia de factores estructurales y coyunturales como el cuadro macroeconómico del país pero más que esto los desdoblamientos sobre la gestión del sector salud y de la formulación y sostenibilidad de políticas públicas de interés para la población de factores políticos. En este sentido, parece evidente que la administración de la salud debería constituir una política de Estado más allá de los calores que el momento político pueda traer a los gobiernos de turno. Sin embargo, a menudo no es esto lo que sucede.

Brasil vive, actualmente, un momento complicado en este sentido con el cierre de un ciclo de crecimiento económico que ha perdurado prácticamente de manera continuada desde la estabilización económica en 1994. La expansión de la economía ha permitido hacer frente al crecimiento de los gastos públicos que siguió a la promulgación de la Constitución de 1988. Como alertan Almeida Jr., Lisboa y Pessoa (2015), el gasto público desde 1991 crece a un ritmo superior que la renta nacional. Un abanico de normas legales, que regulan las políticas públicas, de la concesión de beneficios sociales, como la seguridad social a recursos alocados en áreas específicas, especialmente, en salud y educación, destapado tras la redemocratización del país ha

---

<sup>267</sup> Portal da Saúde – SUS. “Sobre el Sistema Nacional de Transplantes” [en línea]. Disponible en <http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/o-ministerio/principal/secretarias/sas/transplantes/sistema-nacional-de-transplantes> [2016, 16 de agosto].

resultado en una progresiva alza del gasto público. Esta situación de potencial desequilibrio viene siendo sostenida, a través de un sustancial aumento de la carga tributaria en un 10 p.p. de 25% del PIB en 1991 para 35% del PIB en 2014, oprimiendo la producción y la generación de renta y empleo, además de representar una constante amenaza de grave crisis fiscal en caso de que la economía interrumpiera la trayectoria de crecimiento.

La normalización del crecimiento económico a partir de la 2ª década de este milenio y la profunda crisis económica y política en que el país se sumergió con una recesión solo comparada a la caída de la actividad económica a principios de los 1930 resultó en un cuadro de profundo desequilibrio fiscal. Como concluyen Almeida Jr., Lisboa y Pessoa (2015), el país ha prometido más a diversos grupos sociales, más de lo que era capaz de proveer, lo que ha generado una espiral de crecimiento del gasto público insostenible y que no tiene cabida en la renta nacional. Ahora tocan ajustes y reformas estructurales en los que la política más que la economía desempeñará un papel clave. Duras elecciones políticas en las que grupos de intereses serán desfavorecidos en pro del interés de la mayoría de la población y de los colectivos más vulnerables o no.

En este escenario, la mención de que la salud debe ser tratada como una cuestión de Estado y no de gobierno hecha por Eduardo Calderari de Bayer Brasil gana aún más relevancia. La consistencia en la formulación de las políticas públicas y el compromiso de los gobiernos de seguir un plan estratégico a largo plazo para mejorar la atención a la salud. La gestión de la salud bajo una política de Estado que sea preservada de las fuerzas políticas partidarias, de cuadros técnicos enfocados a la mejora de la eficiencia del gasto público en el sector, especialmente, ante la perspectiva de reformas estructurales y profundización de recortes de gastos e inversiones en el sector público.

#### **7.5.1.4. Acceso al mercado**

---

La misión estratégica de Bayer del *Science for a Better Life* que se sostiene en los valores del liderazgo, integridad, flexibilidad y eficiencia se resume en la búsqueda de soluciones. Tratar de encontrar soluciones no solo en lo que hay de más avanzado en la ciencia para la mejoría de la salud y de la calidad de vida de la población... Si esta tecnología no está al alcance del beneficiario final, el paciente que está sufriendo de un determinado cuadro clínico, la misión de la organización no se realiza. En este sentido, Bayer en respuesta a la tendencia del mercado farmacéutico ha estructurado el área de

acceso al mercado. Así, como destaca Eduardo Calderari *“de nada sirve introducir medicamentos o terapias que ni la administración ni las aseguradoras y planes de salud están dispuestas o tiene condición de efectivamente hacerse cargo de la factura de estas innovaciones”*.

El área de acceso al mercado en las corporaciones farmacéuticas es una institucionalización en la industria que responde a esta demanda de conciliación entre avances tecnológicos e innovaciones en el sector farmacéutico y la capacidad de absorción de las mismas por parte del mercado de pagadores de la factura sanitaria. La industria invierte en investigación y desarrollo y genera nuevas terapias a ritmo cada vez más acelerado. Año tras año nuevos medicamentos del *“pipeline”* de innovación de los laboratorios llegan al mercado. Y la industria ha aprendido que más que trabajar el convencimiento de los profesionales médicos a recetar un fármaco basado en las funcionalidades y beneficios del mismo, hay que desarrollar soluciones de acceso a esta innovación. Se trata del trabajo de convencimiento, de creación de mercado, para que una nueva terapia, clínicamente testada, se viabilice socioeconómicamente atendiendo a los intereses y respetando las limitaciones de las partes interesadas. En este rompecabezas de provisión de acceso a soluciones entra en escena el pagador de la factura de la salud, sea este una persona de derecho público o privado.

En esta labor asociada al área de acceso el sector farmacéutico cuenta con el área de farmacoeconomía que trata de construir modelos en que se demuestre el coste beneficio de facilitar el acceso a un determinado fármaco a la población. Que esta solución tiene una finalidad específica y que no generará pérdidas para la entidad pagadora de la factura farmacéutica porque este gasto corriente no solo traerá un beneficio tangible para la salud y la calidad de vida del paciente sino que evitará que se incurra en mayores gastos futuros. En otros términos, hay un beneficio en las dimensiones clínica, epidemiológica y socioeconómica. Esta dimensión económica de la provisión de la solución de salud es vista por los operadores del sector como un punto crucial para la formulación de políticas públicas y definición estratégica para los operadores de salud privados.

La farmacoeconomía en el sector farmacéutico es usada como herramienta para influenciar el debate sobre asistencia a la salud tratando de evitar decisiones casuísticas, malabarismos asistenciales y episódicos que apagan incendios pero comprometen el marco de políticas públicas y estrategias empresariales más amplias y consistentes



generadoras de valor a largo plazo para los *stakeholders*. La interfaz con el sector público en la promoción de mecanismos explícitos de definición de prioridades y alocación de recursos en una política de implementación de la asistencia a la salud basada en evidencias (Kuchenbecker y Polanczyk, 2012) se da a través de la institucionalización de la evaluación de tecnología sanitaria (HTA, por sus siglas en inglés, “*health technology assessment*”).

La HTA es un concepto que se origina en los años 60 y que en las últimas décadas ha crecido exponencialmente en todo el mundo convirtiéndose en una importante herramienta de apoyo para la toma de decisiones para la gestión de la salud (Banda y Luce, 1993 citado en Ferraz, Soáres y Pucchi, 2011). En Brasil, desde mediados de la década pasada, se observa la institucionalización de la evaluación de tecnología sanitaria con la creación del Departamento de Ciencia y Tecnología (DECIT) y la aprobación de la Política Nacional de Salud para Ciencia, Tecnología y Innovación (2004), seguida por la creación de la Oficina de Coordinación General de Evaluación de Tecnología de Salud (2005) que se encarga de la implementación, monitoreo y disseminación de los conceptos del HTA en el Sistema Único de Salud (SUS) (Ferraz, Soáres y Zucchi, 2011).

Con el proceso acelerado de introducción de nuevas tecnologías de atención a la salud en el mercado, en general, a costes cada vez más elevados, se hace necesario evaluar objetivamente con base en evidencias científicas y estudios farmacoeconómicos los beneficios traídos por las innovaciones en la atención de la salud para el paciente y para el sistema sanitario. Como una economía emergente con baja inversión per cápita en salud, Brasil se enfrenta al dilema ético y económico financiero de garantizar acceso a las nuevas terapias dentro de un sistema de salud que se propone universal a un coste que sea sostenible para las arcas públicas en un escenario de creciente limitación presupuestaria. Un marco legal que garantiza constitucionalmente el amplio acceso a salud a todos los ciudadanos y las limitaciones del sistema en términos de presupuesto ha creado una paradoja que según Kuchenbecker y Polanczyk (2012, pág. 258) contribuyeron para una “judicialización del derecho a salud” con miles de demandas judiciales a cada año para garantizar el derecho del paciente a medicamentos de alto coste que a menudo tiene beneficios aún no comprobados o cuestionables. Sin comentar las pérdidas en estas adquisiciones de medicamentos que en el caso de enfermedades

raras, como destaca Maria José Delgado de Interfarma, se estima que puede llegar al 30% por ausencia de un proceso estructurado para absorberlas en el sistema.

Con vistas a minimizar estos conflictos en el ámbito de institucionalización de la HTA fue aprobada la Ley 12.401/2011, que estableció una nueva gobernación para el proceso de evaluación de tecnologías sanitarias creando la Comisión Nacional de Incorporación de Tecnologías en el Sistema Único de Salud (CONITEC). El Comité Nacional para Incorporación de Tecnologías se encarga de dar soporte técnico al Ministerio de la Salud en el proceso de toma de decisiones para incorporación, desinversión o alteración de nuevas tecnologías suministradas por SUS, incluyendo medicinas, productos y procedimientos, como vacunas, productos para diagnóstico *in vitro*, equipos, procedimientos técnicos, sistemas de organización, información, educación y soporte, programas de asistencia y protocolos, que suministra atención a la salud y servicios a población (CONITEC, 2016).

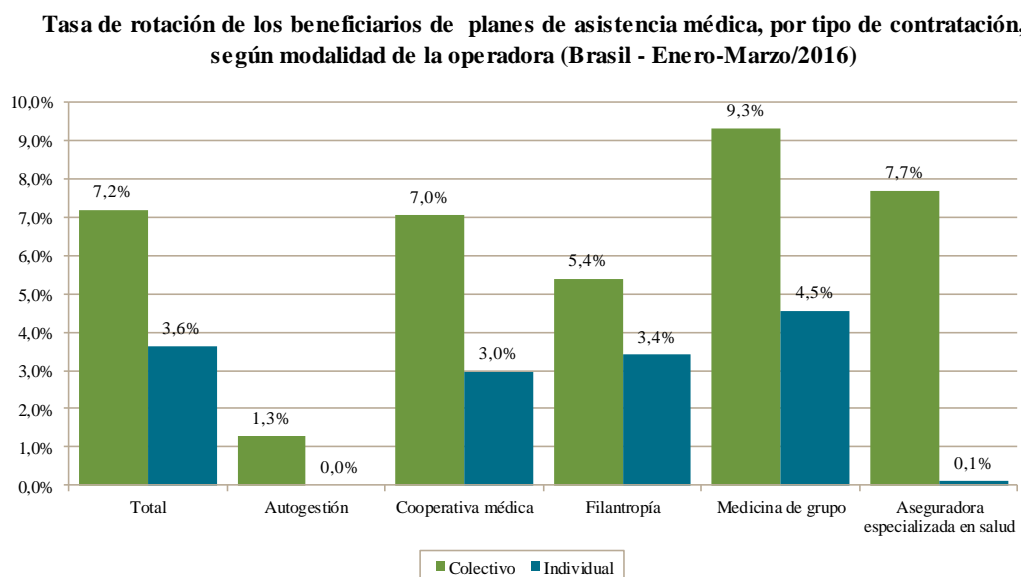
Sin embargo, la problemática de acceso no es un problema restringido solamente al sistema de salud pública. El posicionamiento de las fuentes pagadoras privadas, las aseguradoras y planes de salud, en el ámbito de la provisión de soluciones de salud y que asume la carga por la factura sanitaria afectan el acceso de las medicinas en el sector farmacéutico y, consecuentemente, las estrategias de responsabilidad social relacionadas con el bien público salud. Se estima que actualmente la población brasileña es ligeramente superior a 206 millones<sup>268</sup>. Aproximadamente, 75% de los ciudadanos cuentan con la cobertura del SUS por no poder permitirse contratar un seguro o plan de salud. Según datos de la Agencia Nacional de Salud Suplementar (ANS) hay 48,8 millones de beneficiarios de planes de salud privada en Brasil, siendo 38,9 millones (79,8%) en pólizas de contratación colectiva (empresariales o adhesión<sup>269</sup>) y 9,6 millones (19,6%) en pólizas individuales. Y los planes de contratación colectiva son de cuatro especies en cuanto a la gestión: las cooperativas médicas (35,1%), las medicinas de grupo (33,8%), las aseguradoras especializadas en salud (16,9%), los planes de autogestión (12,6%) y las organizaciones filantrópicas (1,6%).

---

<sup>268</sup> IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação [en línea]. Disponible en <http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/> [2016, 23 de agosto].

<sup>269</sup> Pólizas contratadas en el ámbito de colegios y asociaciones profesionales.

**Gráfico 7.4: Tasa de rotación<sup>270</sup> de los beneficiarios de planes de asistencia médica, por tipo de contratación, según modalidad de la operadora (Brasil - enero-marzo/2016).**



Fuente datos: SIB/ANS/MS - 03/2016. ANS – Agência Nacional Saúde Suplementar. Junio/2016. Informe de la salud suplementar [en línea]. Disponible en <http://www.ans.gov.br/perfil-do-setor/dados-e-indicadores-do-setor> [23 de agosto de 2016].

Entre las características institucionales e idiosincráticas del sistema que pueden comprometer la gestión y la calidad del acceso a la salud está el hecho de que un 80% de los beneficiarios de la salud suplementaria están vinculados a planes colectivos o corporativos. Solo un 20% de los beneficiarios deben echarse la mano al bolsillo para tener un plan de salud. Como resultado, la rotación de la cartera de beneficiarios de los planes colectivos, por ser relativamente elevada en la comparativa con los individuales (gráfico 7.4), acaba por ser un desincentivo para las operadoras que asumen el riesgo de negocio de perder la cartera de beneficiarios.

Estas circunstancias contribuyen a que prospere entre los operadores privados de la asistencia a la salud la mentalidad o estrategia de minimización de los riesgos en respuesta al limitado control que ejercen sobre las carteras de los planes corporativos que se pueden perder en cualquier momento sin aviso. Así, para bajar la siniestralidad de los planes tratan de aumentar las primas de seguros y las contraprestaciones de los planes de salud y limitar las coberturas de atención a la salud. En este sentido, se puede decir que el sector privado también peca de la ausencia de una política, en este caso, privada de salud, prevaleciendo la estrategia de pagar lo básico y negar el máximo, lo

<sup>270</sup> La tasa de rotación mide el porcentual de los vínculos sustituidos en el periodo en relación con el total existente en el primer día del periodo. El cálculo de la tasa de rotación se realiza utilizando el menor valor entre el total de adhesiones y de cancelaciones en un periodo especificado.

que lleva a la reducción de la siniestralidad y a la preservación de la rentabilidad de las carteras.

El pagador privado, dados los incentivos a los que está sometido, enfoca el corto plazo en las decisiones de cobertura de asistencia a la salud e introducción de nuevas tecnologías. En esta lógica no hay mucho espacio para acciones preventivas y predictivas de salud pública de manera a reducir el coste del sistema como un todo. Un ejemplo citado es la dificultad que las farmacéuticas afrontan al tratar de promover iniciativas de mejoría de la atención de la salud primaria trabajando junto con las aseguradoras y los planes de salud. Programas alineados con las iniciativas de atención primaria dirigidas a la promoción de la salud, prevención de enfermedades más corrientes como el plan estratégico para el tratamiento de enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT).

En la misma línea de razonamiento vale citar la no cobertura por parte de las aseguradoras y planes de salud de medicamentos administrados por vía oral en el domicilio de los beneficiarios<sup>271</sup>. Una clara inconsistencia en la atención primaria de la salud por parte de las entidades pagadoras privadas que prefieren invertir limitados recursos en acciones de prevención, como por ejemplo, medicamentos para el control de los niveles de colesterol o de la hipertensión arterial o de la diabetes de sus asociados a la espera de que se produzca una dolencia grave de salud como un ictus isquémico, un infarto o complicaciones derivadas del descontrol de la diabetes.

Al contrario de lo que cupiera esperar, actuar para reducir el coste del sistema con programas de salud en conjunto con otros operadores de salud (administraciones públicas, hospitalarias, farmacéuticas y organizaciones de la sociedad civil) para evitar el mal en sí y los procedimientos hospitalarios y los costes asociados, la estrategia de las aseguradoras y planes de salud es denegar el acceso a medicamentos, servicios, exámenes, y por consiguiente, limitar el número de procedimientos. Se subraya, por último, que la denegación del acceso es una estrategia del sector de la salud suplementaría resultante del riesgo de “judicialización del derecho a la salud”, como ya se ha destacado para el sector público, que ocurre también en la esfera privada. En

---

<sup>271</sup> La Resolución Normativa nº387, 28 de octubre de 2015 de la ANS estableció recientemente una excepción que se refiere a los procedimientos “medicamentos para el control de efectos adversos y auxiliares relacionados con tratamientos antineoplásicos” que son considerados como continuidad de los procedimientos de quimioterapia y terapia antineoplásica oral para el tratamiento del cáncer, no cabiendo nuevo recuento del plazo de atención para aquel procedimiento siendo objeto de la cobertura obligatoria por parte de los planes de asistencia a salud. ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar, 28 de octubre, 2015. Disponible en <http://www.ans.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&task=TextoLei&format=raw&id=MzExMA==> [2016, 23 de agosto].

resumen, hay evidencias de que se está ante un equilibrio no cooperativo entre los operadores de salud pública y privada en la problemática de acceso a la salud. Y que las limitaciones presupuestarias pueden llevar a un agravamiento aún mayor del cuadro.

#### **7.5.1.5. *Science for better life* según el marco institucional**

---

La exposición de la estrategia de Bayer, y puesto que la misma se activa en el espacio institucional brasileño y los desdoblamientos en el ámbito de RSC consistentes con los demás análisis propuestos en esta investigación, ha enfatizado la crucial importancia de la estrategia de negocio para avalar la RSC de una corporación en un sector que gestiona acceso a la salud y bienestar. Sin disminuir la importancia del conjunto de las dimensiones de ESG (*Environmental, Social & Governance*) como fueron empleadas y analizadas en el apartado cuantitativo de esta investigación, la dimensión cualitativa de estos estudios de casos permite analizar en mayor profundidad y en la riqueza de las interfaces con los aspectos institucionales lo que corresponde ser responsable en el sector farmacéutico en un contexto de marcada complejidad institucional.

En este sentido, el caso de Bayer Brasil ha reforzado una vez más la naturaleza estratégica-instrumental de la RSC que está contenida en el eslogan “*science for a better life*” alineado con la hipótesis 1 (H1). La ciencia es capaz de promover una vida mejor, sin embargo, hay que proporcionar los medios para que esto se viabilice y se sostenga a largo plazo. Así, las empresas farmacéuticas asumen la responsabilidad socioambiental dentro de una visión estratégico-instrumental en la que los niveles de beneficio no se perjudican y el posicionamiento estratégico de la compañía se refuerza condicionado e influenciado por el marco regulatorio y legal. De ahí deriva el énfasis en la protección de la propiedad intelectual y el activismo político declarado por la organización para que se encuentre un punto de convergencia en relación a los intereses públicos más difusos de acceso a medicamentos y la preservación de los márgenes de beneficios y, consecuente, el retorno financiero para las empresas que impulsan la innovación.

Sobre esto, Eduardo Calderari al comentar la repercusión negativa de las declaraciones del CEO de Bayer Marijn Dekkers sobre la venta de medicamentos en el mercado indio, reconoce lo que es público notorio y obvio, las corporaciones farmacéuticas buscan crear valor no teniendo fines de naturaleza filantrópica. Y continua “*es lógico que la organización tenga toda una labor de responsabilidad social, de comprensión y de*

*apoyo a causas y a necesidades específicas, sin embargo la compañía tiene que generar ciertos números porque hay metas que precisan ser alcanzadas. Entonces, en situaciones como está en que la compañía es obligada a revisar una política global por fuerza de una decisión unilateral de un gobierno de utilizar un medicamento (genérico de productores locales) sin hacer los estudios y análisis detallados sobre lo que está siendo ofrecido, es entendido desde el punto de vista de la competencia como extremadamente antiético.”*

Por consiguiente, la importancia estratégica de la ciencia en las inversiones en I+D y la innovación para el futuro de la organización y el carácter estratégico-instrumental de la RSC integrada en este modelo de negocio está clara y objetivamente señalada. Con todo, la organización tiene conciencia de que esto solo se da a medida que el ambiente institucional avance en lo que es independiente de los esfuerzos de la organización tomada aisladamente como entidad privada. Bayer como una corporación alemana que guarda rasgos notadamente de economía coordinada con fuerte estructura de gobierno corporativo y marco de redes de cooperación presenta un gobierno de empresa más conservador, más austero desde el punto de vista de controles operacionales financieros y no financieros y de adherencia a estándares y procedimientos, lo que hace que el proceso de toma de decisiones a menudo se alargue. No obstante, el retorno al accionista está presente como indicador clave como cualquier otra corporación integrada en los mercados bursátiles.

En el caso Bayer Brasil, y como se verá en la secuencia de Bayer Hispania, no se ha destacado ninguna iniciativa en particular de articulación público-privada como se ha descrito en los casos MSD. El análisis se ha centrado en el marco institucional y las implicaciones del mismo para la actuación de la compañía en términos de acceso a la salud. Han sido identificados varios aspectos relativos al marco regulatorio y a la conformación de los mercados que comprometen la misión del “*science for a better life*”. El análisis de la problemática destacada por la organización contrastando con el marco legal y institucional de la salud en Brasil refuerzan, en principio, la hipótesis 4 (H4) de que en entornos institucionales donde las leyes y regulaciones sobre el sector farmacéutico se encuentran en mayor grado de desarrollo los índices de responsabilidad social presentan un cumplimiento superior comparado con países con regulación y marco legal más laxo. No obstante, como ya se ha destacado, el grado de desarrollo de la RSC, entendido como provisión de soluciones de acceso a la salud depende no

solamente de una evolución institucional en términos de madurez, sino cómo esta institucionalización se da. Los sistemas de salud más implicados con la provisión de acceso universal a medicamentos, entendido como un derecho social, acaban por generar una confluencia de factores que llevan a un comportamiento, por parte de los operadores de salud, que se puede considerar más responsable.

### 7.5.2. Bayer España

---

Bayer España es parte integrante de Bayer Iberia, una de las 18 subregiones del grupo Bayer en Europa. La historia de la compañía en los países ibéricos remonta al final de 1800 cuando se constituyó la sociedad Bayer y Cía. para la comercialización de colorantes. En estos más de cien años, el grupo alemán ha consolidado las actividades en la región con factorías, oficinas, centros de I+D distribuidos por toda la geografía.

La sede corporativa está ubicada en Sant Joan Despí, Barcelona donde además de la sede central del grupo en la región y de las divisiones *Pharmaceutical* y *Consumer Health* están basadas las oficinas del Centro de Servicios Compartidos *Bayer Service Center Barcelona*, que provee servicio de contabilidad a las subsidiarias en Europa y América Latina, cerca del 25% de la facturación total de Bayer a nivel mundial.

Entre los centros de producción en España de *Pharmaceutical* y *Consumer Health* destaca La Felguera, Asturias, el único centro productor de ácido acetilsalicílico de Bayer, el principal componente de la Aspirina® y de otros productos clave de la compañía con exportación de más de un 90% de la producción. Y Alcalá de Henares, Madrid única planta del grupo Bayer que fabrica y desarrolla cápsulas blandas. Además produce medios de contraste e incluye un importante laboratorio de investigación y desarrollo (I+D), exportando alrededor del 90% de su producción.

El departamento *Crop Science* y el antiguo departamento de *Material Science*, actual Covestro, también tienen presencia destacada en Iberia con las oficinas y plantas de producción en Paterna y Quart de Poblet, Valencia (*Crop Science*) y Vilaseca, Tarragona (Covestro). Además de centros de I+D de *Crop Science* en Sevilla (Brenes), Murcia (Cartagena) y Almería (El Ejido)<sup>272</sup>.

---

<sup>272</sup> Fuentes: Bayer. Bayer en España y Portugal [en línea]. Disponible <https://www.bayer.es/sobre-bayer/bayer-en-espana-y-portugal/> [2016, 24 de agosto].

#### **7.5.2.1. Bayer España: Estrategia de responsabilidad social corporativa**

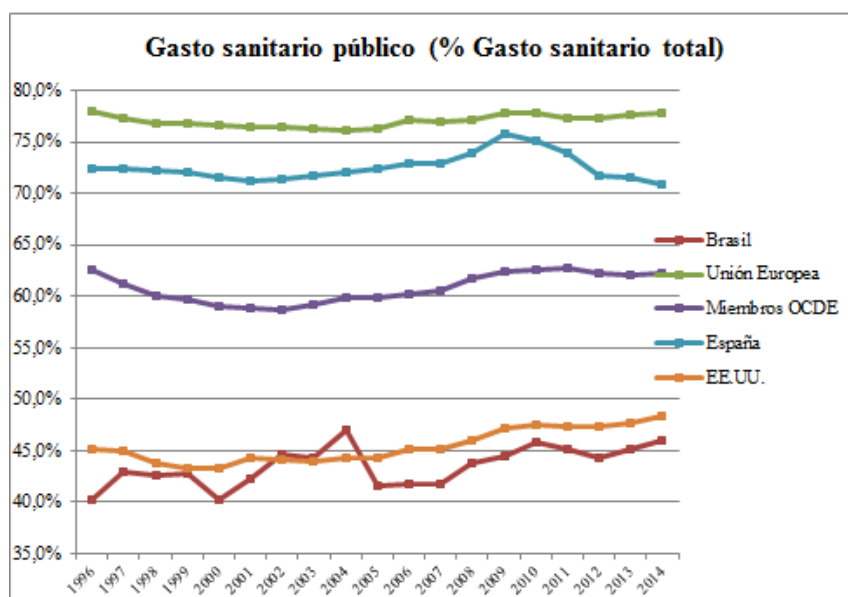
---

La Responsabilidad Social Corporativa en Bayer España está integrada en la política general de sostenibilidad de la compañía como se destaca en el apartado de RSC del sitio web de la organización: *“nuestra actividad (...) está unida a la responsabilidad de trabajar en beneficio del ser humano, de comprometerse socialmente y de prestar una contribución constante a un desarrollo duradero y ecológico, ya que la economía, la ecología y el comportamiento social constituyen metas de igual rango dentro de la política de empresa”*.

Carlota Gómez de La Hoz, directora de Comunicación de Bayer Hispania, en referencia a responsabilidad social de una corporación en el sector farmacéutico observa que es tenue la frontera entre el público y el privado en un sector que gestiona un bien público en el ámbito de la salud. Y continúa afirmando que hay una percepción distorsionada por parte de algunos, actualmente, de que la salud estaría de cierta manera en las manos de las compañías farmacéuticas y de intereses privados. Más bien al contrario, España cuenta con un sistema de salud mayormente controlado por el sector público (ver cuadro 7.5 y gráfico 7.5) que procura garantizar el acceso a los medicamentos. No es un actor social solo el que decide, ni las políticas públicas del sector son resultado de la deliberación exclusiva de las compañías farmacéuticas o cualquier ente tomado aisladamente. Diversos actores entre ellos la administración nacional, autonómica y local, aseguradoras y grupos hospitalarios que integran un marco institucional que trata de ser eficiente en la misión de proveer acceso a atención a la salud de calidad y a un coste que la sociedad española esté dispuesta y sea capaz de asumir.



**Gráfico: 7.5: Gasto sanitario público (%gasto sanitario total)**



Fuente datos: World Health Organization Global Health Expenditure database (<http://apps.who.int/nha/database>). Según datos de OMS en 2014 el gasto sanitario en España es 71% público y 29% privado. En las últimas décadas el reparto entre público y privado ha se mantenido más o menos estable entre un 71%-29% y un 76%-24% en el auge de la crisis financiera en España en 2009.

El planteamiento de Bayer España toma en consideración la RSC como parte integrante de la sostenibilidad empresarial, entendiendo que la responsabilidad de una corporación de más de 150 años de historia<sup>273</sup> va mucho más allá de las acciones filantrópicas y del apoyo a programas de corte social o del estímulo a los colaboradores de se implicar en actividades de voluntariado. En el proceso de toma de decisiones de negocio las diversas dimensiones de la sostenibilidad y de RSC deben ser consideradas, no solo por el beneficio económico, sino también por el impacto socioambiental y la calidad de lo que se produce y se aporta a la sociedad. La sostenibilidad como valor intrínseco al negocio en el día a día de la conducción de las operaciones de la organización en todas las dimensiones.

<sup>273</sup> Bayer celebró sus 150 años de historia en 2013. Fuente: Bayer. “Bayer was celebrating all over the world” [in línea]. Disponible <http://www.bayer.com/en/150-years.aspx> [2016, 28 de agosto].

**Cuadro 7.5: Sistema Nacional de Salud y competencias de las administraciones públicas**

Sistema Nacional de Salud de España		
Derecho constitucional a la atención a la salud		
La Constitución Española de 1978 establece, en su artículo 43, el derecho a la protección de la salud y a la atención sanitaria de todos los ciudadanos.		
Principios y criterios sustantivos		
➤ Financiación pública, universalidad y gratuidad de los servicios sanitarios		
➤ Derechos y deberes para los ciudadanos y para los poderes públicos		
➤ Descentralización política de la sanidad en las comunidades autónomas		
➤ Atención integral de la salud procurando altos niveles de calidad evaluados y controlados.		
➤ Integración de las diferentes estructuras y servicios públicos al servicio de la salud en el SNS.		
Competencias de las administraciones públicas en matéria sanitaria		
CONSEJO INTERTERRITORIAL DEL SNS	ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO	Bases y coordinación de la sanidad
		Sanidad exterior
		Política de medicamento
		Gestión de INGESA
	COMUNIDADES AUTÓNOMAS	Planificación Sanitaria
		Salud Pública
		Gestión Servicios de Salud
CORPORACIONES LOCALES	Salubridad	
	Colaboración en la gestión de los Servicios Públicos	

Fuente: Elaboración del autor a partir de memoria y cuadro sobre el Sistema Nacional de Salud y competencias de las administraciones públicas (MSSSI, 2012, pág. 6).

Las actividades de la compañía están condicionadas por factores económicos y sociales en lo que Bayer AG denomina *Corporate Environment* (Ambiente Corporativo). La ejecutiva de Comunicación de Bayer España alineada con la posición estratégica de la compañía reconoce la influencia de los factores externos en la gestión de los negocios y la importancia del dialogo para tratar de influenciar y amoldar de manera activa estas circunstancias que condicionan la ejecución estratégica de la organización.

El ambiente corporativo para Bayer AG, como para otros grandes operadores del sector, se ha mostrado desafiador tanto económica como socialmente en los últimos años. En términos económico, la compañía enfrenta diferentes coyunturas alrededor del mundo. Mientras los mercados europeos enfrentan las consecuencias del enlentecimiento del

desarrollo económico todavía resultante de los desdoblamientos de la crisis económica y medidas de austeridad fiscal que afectaron sobremanera a los presupuestos de las políticas públicas del bienestar social, entre ellas las de sanidad, otras geografías, en especial, los países emergentes (*pharmerging*) se consolidan como vectores de crecimiento.

En cuanto al ambiente social, Bayer se ve como parte integrante de la sociedad en la dimensión apuntada por Carlota de la zona gris de la gestión de los intereses públicos y privados, tratando de ofrecer soluciones tecnológicas y de acceso a salud con eficiencia negociando con transparencia y abertura con los diversos *stakeholders* que han adquirido creciente influencia sobre los negocios de la organización. Como destaca el reporte de sostenibilidad global de Bayer: *“Their expectations (stakeholders) regarding sustainable development affect public acceptance of the Company and thus its commercial success.”*<sup>274</sup>

#### **7.5.2.2. Diálogo con la sociedad**

---

Bayer en el mundo se hace presente en diferentes áreas relacionadas a educación, ciencias, salud, deportes, culturas y otras demandas sociales en diferentes grados de intervención en estos campos de acuerdo con el desarrollo del país donde está ubicada la operación. ¿Cómo llevar el negocio de la compañía y comercializar productos de salud donde no hay siquiera hospitales y donde la población carece de condiciones mínimas de vida? Es uno de los desafíos de las farmacéuticas en algunas geografías como suele pasar en regiones de India con alta incidencia de cáncer de hígado, que no cuentan con agua potable y saneamiento, o las alternativas de contracepción para mujeres, carentes en África, apenas para citar algunos ejemplos.

En estos contextos más vulnerables, la organización se implica y se dispone a ayudar con programas de acceso a medicamentos (70% subvencionado en algunos casos) y otros programas asistenciales. Pero es consciente de que estas medidas son paliativas, no siendo de manera alguna una solución, o mejor dicho, no siendo suficiente para solucionar el problema. El poder público, a través de las administraciones de estos países, debe comprometerse a gestionar los recursos dedicados a áreas sociales estratégicas como la sanidad con eficiencia e de manera ética y responsable para con los

---

<sup>274</sup> Traducción del autor: *“Las expectativas (stakeholders) con respecto al desarrollo sostenible influye en la aprobación pública de la Compañía y por lo tanto su éxito comercial.”* Bayer AG. 2013. Annual Report 2013. 1.6 Corporate Environment [en línea]. Disponible en <http://www.annualreport2013.bayer.com/en/corporate-environment.aspx> [2016, 28 de agosto].

ciudadanos. Si hay una flagrante deficiencia en las condiciones básicas para el desarrollo humano la provision de acceso a medicamentos y servicios de salud queda fatalmente comprometida.

Así, la gestión de la intervención de la compañía en diferentes espacios institucionales se basa en el diálogo con las autoridades políticas e institucionales teniendo como telón de fondo el nivel de desarrollo de cada país. Bayer como compañía privada puede ejercer el papel de impulsora, influenciadora, especialmente, para países en vías de desarrollo. Ya en países más desarrollados como es el caso de España, no hay una función de *lobbying per se* para generar espacios futuros de actuación. Lo que se procura hacer, según sus ejecutivos, es la constante búsqueda de diálogo para desarrollar y fortalecer la relación público y privada sin que esta sea de una necesidad tan imperiosa como puede haber en India o China o en otros países emergentes de trabajar una estrategia de apoyo a los poderes públicos en el desarrollo del futuro del país. En España hay el diálogo de como abordar problemas de salud no específicos en que se procura contribuir en la elaboración de planes nacionales de salud en que la industria es un *stakeholder* clave como proveedor de medicinas. Por consiguiente, esta gestión de los *stakeholders*, a través de canales transparentes y abiertos de diálogos es parte crucial de la gestión de la RSC.

### **7.5.2.3. Agente de salud**

---

El constante diálogo con la sociedad, como se enfatiza en las memorias de Bayer AG y en las declaraciones de los ejecutivos, denota la preocupación de la compañía sobre el hecho de posicionarse, más allá de un mero proveedor de medicinas, como un agente de salud. El “*advocacy*”, como ya se ha discurrido en el caso Bayer Brasil, desempeña un papel importante para la compañía acompañando la actuación de sociedades científicas que son los motores impulsores de las campañas de sensibilización. Bayer España colabora con estas organizaciones para la puesta en marcha por los criterios científicos las campañas de prevención, educación, sóciosanitarias con colaboraciones con la Sociedad Española de Cardiología y la Sociedad Española de Contracepción, entre otras. Y es a través de este activismo como los intereses públicos y privados pueden converger y posibilitar que una compañía farmacéutica como Bayer trate de ser más que solo un proveedor de medicinas como se ha subrayado. De poco sirve tener medicamentos cada vez más avanzados si simultáneamente no se trabaja la atención

básica a la sanidad, la educación, la sensibilización para el cambio de hábitos perjudiciales para la salud y el acceso a las soluciones de salud.

Este papel de agente de salud de las compañías farmacéuticas se legitima a medida que va de la mano de las sociedades científicas. En esta línea Bayer España colabora en campañas de prevención del ictus<sup>275</sup> y a lo largo de muchos años ha colaborado en campañas de contracepción juntamente con expertos de sociedades científicas y con organizaciones de planificación familiar por la actuación destacada en el desarrollo de contraceptivos. Como agente, no basta desarrollar la solución y llevarla a mercado, la compañía trata de implicarse, de estar presente haciendo posible las campañas de buenas prácticas, buenos hábitos en prevención y tratamiento. En países como España, este papel de agente está claro gracias a estas campañas, siendo entendidas como esfuerzos para la promoción de un bien público en colaboración con los científicos, los profesionales de salud, las organizaciones de pacientes y otros actores sociales relevantes. Bayer como organización en sus memorias y en las manifestaciones de sus ejecutivos no rechaza el papel que se espera que tenga como agente de salud. Y declara que esta influencia o responsabilidad en la esfera pública también le corresponde.

#### **7.5.2.4. Costes de la patología: nuevos anticoagulantes orales**

---

Analizando los puntos destacados por los ejecutivos de Bayer y los desafíos de una corporación farmacéutica en la actuación responsable en cuanto a la provisión de acceso a medicamentos y soluciones de salud en el espacio institucional español, se identifican algunas cuestiones y temas que serán analizados en este apartado. En la misma línea de razonamiento y aproximación de los pagadores de la factura farmacéutica, Bayer España actúa en el ámbito del *advocacy* asociado a la farmacoeconomía en la evaluación de las tecnologías sanitarias. El gran desafío de la actualidad es cómo se financia la innovación, especialmente en el difícil contexto de crisis económica y restricciones presupuestarias por parte de la sanidad pública.

La atención a la salud es tratada de manera multidimensional, cualquier nueva tecnología en medicamentos debe ser efectiva en relación a los costes de la salud de manera amplia. No solo los costes de los fármacos y toda la polémica que conlleva la precificación de las mismas que remunere satisfactoriamente las abultadas inversiones

---

<sup>275</sup> Accidente cerebral vascular (AVC).

en I+D para generar nuevas moléculas y tratamientos novedosos sino también todos los costes sociales, económicos, clínicos, humanos asociados.

Un reciente caso que destaca en el campo de la farmacoeconomía y en el que Bayer España ha estado directamente implicada es la discusión sobre acceso a medicamentos novedosos que pueden traer beneficios clínicos y mejoría de la calidad de vida de la población como son los nuevos anticoagulantes orales para la prevención del ictus y la embolia sistémica en fibrilación auricular no valvular. Los accidentes cardiovasculares están entre las principales causas de muerte en el mundo. En España, constituye la segunda causa de mortalidad en la población general y la primera en las mujeres (MSSSI, 2012, pág. 16). La fibrilación auricular (ver cuadro 7.6) está asociada con un alto riesgo de morbilidad y mortalidad, en función del potencial desarrollo de los ictus y otros episodios tromboembólicos (Gomez-Outes, Calvo-Rojas, Avendano-Sola *et al*, 2012, pág. 37).

**Cuadro 7.6: Epidemiología de la Fibrilación Auricular (FA) y el desarrollo asociado de ictus y otros episodios tromboembólicos.**

### **Fibrilación Auricular (FA) y el desarrollo asociado de ictus y otros episodios tromboembólicos**

#### **¿Qué es?**

La fibrilación auricular (FA) es una condición clínica caracterizada por arritmia cardíaca sostenida. <sup>(1)</sup> La FA es el tipo más común de arritmia causada por un problema en el sistema eléctrico del corazón. <sup>(2)</sup> La fibrilación auricular puede conducir a un riesgo mayor del ataque cerebral (ictus) y otros episodios tromboembólicos. <sup>(1)(2)</sup>

La prevalencia de la FA en la población general es de 1-2%. En la población con edad igual o superior a 60 años la prevalencia es de 8,5%. <sup>(1)</sup> Y constituye un factor de riesgo independiente para el desarrollo de ictus, incrementando el riesgo de esta complicación en 4-5 veces. <sup>(1)</sup> Siendo la gravedad de los ictus isquémicos asociados a la FA mayor comparada con el ictus sin la ocurrencia de FA. <sup>(1)</sup>

#### **Prevención y tratamiento**

La prevención de las complicaciones tromboembólicas asociadas a la FA se basa en terapia antitrombótica, a través del uso de los anticoagulantes o fármacos antiplaquetarios prescritos con base en el riesgo tromboembólico y de complicaciones hemorrágicas de cada paciente. Las principales guías de práctica clínica coinciden con la recomendación de optar por la terapia anticoagulante en estos pacientes con alto riesgo tromboembólico. <sup>(1)</sup>

Fuentes: (1) Gomez-Outes, Calvo-Rojas, Avendano-Sola *et al* (2012); (2) MedlinePlus. Fibrilación Auricular. Disponible [en línea] <https://medlineplus.gov/spanish/atrialfibrillation.html>. [2016, 03 de septiembre].

Las enfermedades cerebrovasculares son todas aquellas alteraciones encefálicas secundarias a un trastorno vascular. Su manifestación aguda que suele ser súbita y

violenta es conocida por el término ictus que en latín significa “golpe” (Matías-Guiu, 2009, pág. 21). El ictus constituye uno de los problemas más graves de salud pública en España por representar un gasto sociosanitario muy elevado, que se estima que va a incrementarse en el futuro debido al envejecimiento poblacional (Brea, Laclaustra, Martorell y Pedragosa, 2013). Además, es la primera causa de discapacidad permanente en la edad adulta pues muchos de los pacientes que sobreviven sufren secuelas discapacitantes para el resto de la vida. Como destacan Vivancos, Gil Núñez, Mostacero (2003, citado en Matías-Guiu, 2009, pág. 21) *“su morbimortalidad no solo ocasiona sufrimiento a los pacientes y a sus familiares, sino que además lastra gravemente la economía de la sociedad.”*.

España cuenta con algunas opciones de anticoagulantes orales, autorizados por las autoridades sanitarias con indicación en la prevención del ictus y la embolia sistémica en pacientes con FA no valvular. Son las dos sustancias antagonistas de la vitamina K: la warfarina (Aldocumar®) y la tradicional acenocumarol (Sintrom®) y nuevas tecnologías como un inhibidor directo de la trombina [dabigatrán (Pradaxa®)] y un inhibidor directo del factor Xa [rivaroxabán (Xarelto®)] (Gomez-Outes *et al*, 2012, pág. 15). Más reciente se ha aprobado en España otro inhibidor directo del factor Xa [apixabán (Eliquis®)] para uso en la prevención de las complicaciones tromboembólicas asociadas a la FA no valvular (AEMPS, 2014).

Xarelto ® (rivaroxaban) es un anticoagulante oral desarrollado en los laboratorios de Wuppertal de Bayer HealthCare en Alemania, resultado de colaboración entre Bayer HealthCare y Johnson & Johnson Pharmaceutical Research & Development, LLC. El medicamento presenta acción rápida con una dosis-respuesta predecible, elevada biodisponibilidad, sin necesidad de realizar controles periódicos, y tiene un bajo riesgo de interacción con alimentos y otros medicamentos (Bayer España, 2011).

Como destaca Beatriz Vicen Banzo, directora de *Market Access, HE&Pricing, Tender Business & Advocacy* de Bayer España, antes de la salida a mercado de nuevos y más avanzados anticoagulantes orales, se creó *“una expectativa bestial”* por los potenciales beneficios para aquellos pacientes con arritmias cardíacas no valvular que pueden desarrollar un cuadro de ictus. Por consiguiente, el medicamento fue posicionado como una esperanza de prevención y control efectivo de morbilidad y mortalidad del ictus y los costes sanitarios, sociales y económicos asociados por las secuelas discapacitantes y la dependencia.

Las sustancias warfarina (Aldocumar®) y acenocumarol (Sintrom®)] son alternativas terapéuticas disponibles en el mercado desde los años 1950 (Roncalés, 2009), actualmente, comercializadas a precios muy reducidos para los pacientes y, por lo tanto, menor coste de financiación, mayormente, a cargo de la sanidad pública en España. Estos son medicamentos que tienen un rango terapéutico<sup>276</sup> muy estrecho de manera que la dosis óptima es muy difícil de lograr.

Se estima en más de 800 mil el número de personas que reciben tratamiento con anticoagulantes orales en España<sup>277</sup>. Cerca de un 40% de estos pacientes no consiguen un buen control con los tratamientos clásicos de la vitamina k. Estas terapias requieren que se monitorice su efecto, al menos una vez al mes, mediante la medición del cociente internacional normalizado (INR) en un análisis de sangre, y que se ajuste la dosis si este indicador no se mantiene en rango 2-3. Como la Fundación Española del Corazón (FEC) y Bayer indican un 16,5% de los pacientes desconocen la medición y/o el rango de control óptimo y el 21,8% no conoce los riesgos del descontrol.<sup>278</sup>

Como apunta Gomez-Outes *et al* (2012, pág.22) en reporte para la AETSA<sup>279</sup>, la literatura en farmacoeconomía sobre los anticoagulantes, prueba la efectividad del tratamiento de los nuevos anticoagulantes (ACO) en términos de coste-utilidad en comparativa con los tratamientos clásicos. Sin embargo, no se les considera económicamente viables para el subgrupo de pacientes con un buen control del INR. Y termina afirmando que *“el elevado coste de tratamiento de los nuevos ACOs y el alto número de pacientes susceptibles de ser tratados hace que el impacto presupuestario de la utilización de estos fármacos sea muy elevado”*.

La expectativa generada por estos nuevos medicamentos vino acompañada del miedo al impacto presupuestario que la adopción de estas nuevas tecnologías podría acarrear a los pagadores de la factura sanitaria, las administraciones públicas de las comunidades autónomas, dado el gran número de población tratada por los anticoagulantes clásicos, warfarina y acenocumarol. Ante este cuadro las comunidades autónomas establecieron una serie de medidas de control para evitar que ocurriera una avalancha de gastos que se les fuese a ir de las manos. Entre estas medidas la Dirección General de Cartera Básica

---

<sup>276</sup> Según Roncalés (2009) el Tratamiento Anticoagulante Oral (TAO) se controla con el cociente internacional normalizado (INR), que no es más que el cociente del tiempo de Quick del paciente y del control, elevado al índice de sensibilidad internacional de la tromboplastina cálcica empleada.

<sup>277</sup> ‘La salud del paciente, por delante’ es una iniciativa que arrancó en 2013 patrocinada por Bayer, con el objetivo de propiciar un debate abierto e independiente sobre el tratamiento anticoagulante en España. Fuente: Bayer España, “La salud del paciente por delante”. Disponible en <http://www.pacientepordelante.com/index.htm> [2016, 04 de septiembre].

<sup>278</sup> *Ibid* nota 276.

<sup>279</sup> AETSA: Agencia de Evaluación de Tecnologías Sanitarias de Andalucía.

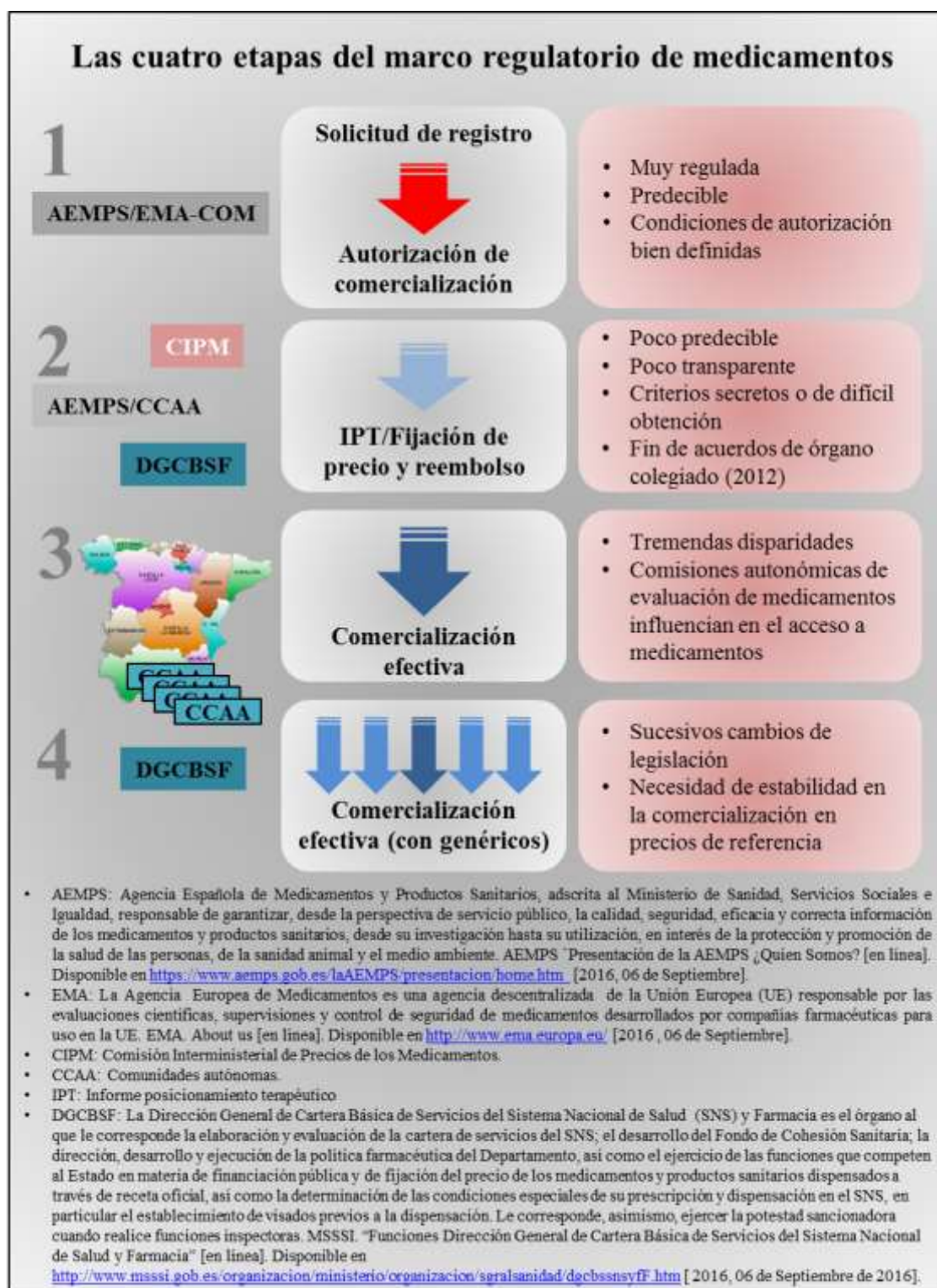


de Servicios del Sistema Nacional de Salud (DGCBSF) de la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios (AEMPS) han establecido condiciones en las cuales estos medicamentos pueden ser recetados y un visado que determina que el paciente pase la receta médica por la inspección de servicios sanitarios para verificar si los criterios de prescripción de los nuevos anticoagulantes orales están presentes (sobre el paso de los medicamentos por la regulación en España ver cuadro 7.7).

La condición o criterio de prescripción impuesto por la administración es que los nuevos anticoagulantes no pueden ser recetados como primera terapia o línea a no ser que haya presencia de problemas hepáticos o alergias al tratamiento clásico. Vale decir que primero hay que probar un anticoagulante clásico como el acenocumarol (Sintrom®, Novartis). En caso de que la terapia no resulte efectiva para el paciente, encontrándose desequilibrado el factor de riesgo tromboembólico, durante un período mínimo determinado, se autoriza la prescripción de los nuevos anticoagulantes. Mientras tanto el paciente corre el riesgo de complicaciones por el tratamiento menos efectivo y de menor eficacia clínica.

Basicamente, estas medidas han sido impuestas para retardar la incorporación de los nuevos anticoagulantes en el SNS. Independentemente de la eficiencia y eficacia de los medicamentos por presentar menor interacción con alimentos y por prescindir de la necesidad de control continuo en la prevención de los episodios tromboembólicos como el ictus, la administración ha dejado deliberadamente los nuevos anticoagulantes como segunda opción de tratamiento en España por cuestiones de límites de gastos y criterios economicistas.

**Cuadro 7.7: Las cuatro etapas del marco regulatorio de medicamentos**



Fuente: Elaboración del autor a partir de Sala (2014), sección 2 "El medicamento y su paso por la regulación" en la presentación "El nuevo sistema de precios de medicamentos del SNS". Farmaindustria.

Y para complicar aún más el acceso a estos y otros medicamentos novedosos a los pacientes españoles, como relata Beatriz Banzo, se verifica la ocurrencia de conflicto de

competencias entre el MSSSI con la AEMPS y las comisiones autonómicas de evaluación de medicamentos que representan a las Comunidades Autónomas que son quienes en última instancia aportan los recursos para pagar la factura sanitaria de los medicamentos que tienen sus precios y reembolsos definidos en los informes de posicionamiento terapéuticos (IPT). Así como destaca Sala (2014) hay tremendas disparidades resultado de la influencia de las agencias reguladoras del acceso a medicamentos de cada comunidad autónoma, algunas siendo más laxas en las exigencias, admitiendo que el medicamento sea recetado por el médico de atención primaria, mientras que en otras se adoptan los criterios del informe de posicionamiento terapéutico de la CIPM/DGCBSF al pie de la letra. En otras, los criterios de prescripción de estos medicamentos son aún más restrictivos.

Todo este cuadro lleva a que el acceso a los nuevos anticoagulantes esté en entredicho en España cuando se compara con otros países. Como se desprende de los resultados del registro “PREFER in VTE”<sup>280</sup> presentado en el Congreso de la Sociedad de Cardiología (ESC, por sus siglas en inglés) de 2014, pese la eficiencia y eficacia comprobada de los nuevos anticoagulantes orales en la reducción en mayor medida de los eventos hemorrágicos, su utilización varía considerablemente de un país a otro. Mientras en Alemania, Suiza y Austria son tratados con estos fármacos el 46,7% de los pacientes que sufren de fibrilación auricular no valvular, en España este porcentaje baja hasta el 8% (Jano, 2014).

#### **7.5.2.5. Sanidad *versus* presupuestos y fragmentación regulatoria**

---

La polémica relacionada con el acceso a los nuevos anticoagulantes se ha transformado en un verdadero dilema entre la comunidad médico-científica, las diversas instancias de la administración pública, las compañías farmacéuticas y las asociaciones de pacientes. Desde el punto de vista clínico, no hay duda por parte de los expertos que estos nuevos medicamentos para el tratamiento de la FA no vascular son una de las pocas innovaciones de valor en el área cardiovascular en los últimos 5 años. Y por las evidencias clínicas de la efectividad y la eficacia en términos de una mayor probabilidad

---

<sup>280</sup> El registro “PREFER in VTE” ha sido una prospectiva, observacional, multicéntrica investigación conducida en siete países Europeos incluyendo Austria, Francia, Alemania, Italia, España, Suiza, y Gran Bretaña para evaluar las características y el tratamiento de pacientes con tromboembolia venosa (VTE en la sigla en inglés), el uso de recursos de atención sanitaria, y proveer datos para estimar los costes del tratamiento en los 12 meses de tratamiento siguientes a un primero o recurrente episodio de VTE diagnosticado en hospitales o centros especializados o atención primaria de salud. (Agnelli, Gitt, Bauersachs, Fronk, Laeis *et al*, 2015).

de supervivencia y una mejor calidad de vida para el paciente, la comunidad médica recomienda las referidas innovaciones (Jano, 2014a).

Sin embargo, incluso habiendo consenso clínico sobre los beneficios de los nuevos tratamientos, los obstáculos regulatorios impuestos por la administración por criterios economicistas y la fragmentación del sistema sanitario español impiden que la gran mayoría de los pacientes tengan la posibilidad de beneficiarse de estas terapias, y por lo tanto, estén más expuestos a los riesgos de sufrir un accidente vascular cerebral (Jano, 2014a). Aparte de esto, no se consideran en la evaluación farmacoeconómica de la innovación otros costes asociados para el paciente y su familia. La necesidad de monitoreo constante de los anticoagulantes clásicos conlleva otros costes como los de los exámenes periódicos, los desplazamientos o el absentismo, entre otros.

Sin considerar la inconsistencia de la aplicación de las políticas públicas que siguen normas clínicas internacionales en el ámbito de la Unión Europea, a través de la EMA, y que sufren alteraciones idiosincráticas en los espacios institucionales de cada país. Y no porque el medicamento en cuestión sea menos efectivo en los españoles, como en tono de broma ha comentado Eduardo Calderari de Bayer Brasil sobre problemas similares con la sumisión de nuevos medicamentos ya aprobados en el mundo entero pero que encontraban resistencia en el proceso de aprobación por el órgano regulador equivalente a AEMPS en Brasil: *“¿y ahí, el brasileño es diferente? ¿Es de Marte?”*. Cabría la misma pregunta en España. ¿El español es diferente del suizo, alemán, austriaco? ¿Es de Marte? No, el español es tan humano como cualquier otro ciudadano europeo. Lo que pasa es que las normativas son más restrictivas, los requisitos regulatorios que se ponen por cuestiones presupuestarias.

En cuanto a la fragmentación del sistema sanitario español, los conflictos de competencia entre la AEMPS y las comunidades autónomas atentan contra lo dispuesto en el propio marco legal dado por la Ley 29/2006, de 26 de julio, de garantías y uso racional de los medicamentos y productos sanitarios, modificada por la Ley 10/2013, de 24 de Julio, en su disposición adicional tercera relativa a posicionamiento de medicamentos:

*“Las actuaciones orientadas a establecer la posición de un medicamento en la prestación farmacéutica y su comparación con otras alternativas terapéuticas, tendrán una base científico técnica común para todo el Sistema Nacional de Salud y se realizarán en el marco de los informes de posicionamiento de la Agencia Española del Medicamento y Productos Sanitarios. Dichos informes tendrán carácter vinculante.” (Ley 10/2013, Disposición Adicional Tercera, posicionamiento de medicamentos).*

El dilema entre intereses de salud pública y restricciones económicas que han tocado los nuevos anticoagulantes como dabigatrán (Pradaxa®) y rivaroxabán (Xarelto®), también sucede con la introducción de otros medicamentos. Los ejecutivos de Bayer apuntan que a pesar de los esfuerzos en el desarrollo de nuevos modelos de negociación como los acuerdos de riesgo compartido y el pago por resultados, la “tarifa plana” y el “techo de gastos” que están siendo adoptados para gestionar los costes de la terapia de hepatitis C, la accesibilidad de algunos nuevos productos oncológicos es “completamente variopinta” en España, apenas por citar una área rica en la incorporación de innovaciones. En una comunidad autónoma se logra introducir sin restricciones y otras, donde operan comisiones regionales de evaluación independientes, no. O incluso cuando, en la ausencia de esta, hay que ir en peregrinación de centro hospitalario en centro hospitalario para vender el producto.

La percepción expresada por Bayer España en esta área es corroborada por encuesta del Instituto de Estudios Médico Científicos (INESME), que a pesar de haber sido publicada ya hace 5 años, describe el mismo dilema con el impacto de la crisis económica en la aplicación de terapias oncológicas innovadoras. Según esta encuesta 91,7% de los oncólogos afirmaba tener una percepción de menor disponibilidad (31,7%, mucho y 60,0%, un poco) de terapias innovadoras en España (INESME, 2011, pág. 14). Esos frenos o dificultades serían explicados mayormente por la imposición de cada vez más estrictas exigencias administrativas para la aprobación de tratamientos que fueron implantados por criterios presupuestarios u optimización del gasto hospitalario (INESME, 2011, pág. 25).

#### **7.5.2.6. Responsabilidad social: compromiso público y privado**

---

Sala (2014) al final de la presentación sobre el nuevo sistema de precios de medicamentos de España hace referencia a la fábula de los dos burros. La imagen de dos burros amarrados por una cuerda tratando de alcanzar fardos de heno alejados en posiciones opuestas describe el dilema que se vive en el sector farmacéutico dado el

creciente flujo de medicinas innovadoras resultado de las inversiones en I+D y la capacidad de los sistemas sanitarios de financiar el acceso de estas innovaciones para el público en general. Beatriz Banzo después de describir la frustración que causa las trabas e imperfecciones de los pasos del proceso por que pasa una medicina hasta que llegue al público, reconoce que si no hubiera ninguna restricción sería mucho mejor para los negocios y para los pacientes. Sin embargo, coincide que hay que tener en cuenta los gastos públicos y la sostenibilidad del sistema.

En el caso en concreto de los nuevos anticoagulantes, el Sintrom® es un producto antiguo y tradicional conocido por los clínicos. Así, es comprensible que la adopción de estas nuevas tecnologías sea de alguna manera controlada o escalonada. ¿Si el paciente tiene un riesgo tromboembólico controlado usando la opción de medicamento tradicional y mucho más barata, para qué hay que cambiar? Se entiende la necesidad del establecimiento del posicionamiento terapéutico, donde esté definida la estrategia de introducción y las condiciones de acceso de una nueva terapia dando uniformidad al sistema. Y que estas condiciones sean cumplidas a rajatabla. En este sentido, una vez más se registra los inconvenientes y la inseguridad resultantes de la fragmentación del sistema sanitario español y de los conflictos de competencias que conlleva.

Este cuadro remite a lo que se refería Eduardo Calderari de Bayer Brasil al analizar la problemática de incorporación de medicamentos. Como hay un proceso acelerado de nuevas tecnologías entrando en el mercado con costes cada vez más elevados la evaluación de si una medicina es incluida en el sistema debe ser racional y criteriosa en términos de los beneficios que resultará para la comunidad y cómo será costeadado por el sistema sanitario. Sobre todo, lo que se discute en la actualidad, para que se pueda dar continuidad al proceso de incorporación a los listados de medicamentos para la atención primaria o de especial control, es la necesidad de eliminar o restringir medicamentos tradicionales. Porque el proceso de incorporación es por naturaleza ingrato una vez que a menudo no hace más que agregar innovaciones sin una revisión y eventual eliminación en contrapartida de medicamentos con menor eficiencia y eficacia clínica.

Esto sin mencionar que la incorporación puede tener un sesgo de conservadurismo de minimizar el riesgo o evitar contrariar los usos y costumbres de las prácticas clínicas muy consolidadas. La convivencia de tecnologías más modernas con otras tradicionales como el PET/CT scan y el radio X para detección del cáncer es un ejemplo de esta situación. O el hecho que la incorporación de un antibiótico de última generación no

signifique que un antibiótico de atención primaria tradicional sea eliminado, como una amoxicilina, si este último es eficiente y eficaz en el tratamiento de varios cuadros clínicos. “¿Quién tendría el coraje de eliminarlo del listado de medicamentos?” Por consiguiente, se puede decir que todavía no se ha estructurado o logrado una escala de prioridades que sea satisfactoria para evaluar estas elecciones que impactan directamente en la calidad de la atención sanitaria disponibilizada al público. Siendo el gran dilema el acceso a medicamentos en la actualidad. Un dilema de naturaleza ética también.

Es exatamente aquí que este tema de acceso a medicamentos toca en una cuestión clave que está presente en prácticamente toda la discusión llevada a cabo en esta tesis. La responsabilidad social de un sector que colabora directamente en la gestión de un bien público como la salud es una construcción contingente de diversos factores influenciados por diferentes actores sociales. Una colaboración de naturaleza pública y privada de gran complejidad en un contexto en el que las evaluaciones de carácter maniqueo deberían ser evitadas. La demanda y la presión sobre las corporaciones para que sean responsables es resultado del creciente acceso a información y concienciación por parte de la sociedad civil. Sin embargo, ante el dilema del acceso a medicamentos y de la incorporación de nuevas tecnologías para la mejoría de la salud y de la calidad de vida del paciente, salta a la vista la importancia del marco institucional en que se encuentran los operadores de salud.

En el caso español el marco regulatorio y la administración, en concreto, ejercen influencia fundamental sobre la sostenibilidad y la responsabilidad social del sistema de salud como un todo. En otros términos, el grado de responsabilidad social de las empresas farmacéuticas, entendido como el rol clave para proveer acceso a medicamentos y soluciones de salud en las comunidades donde están integradas, es influenciado por el propio entorno institucional como ya fue señalado en el caso estadounidense o contrastado con la evolución del marco institucional del sistema único de salud brasileño.

En este sentido, una vez más se evidencia en el análisis del caso Bayer España la naturaleza estratégico-instrumental de la RSC, confirmando la hipótesis 1 (H1) del presente trabajo. No obstante, el análisis del sector farmacéutico, a luz de los dilemas de acceso a medicamentos dado el creciente flujo de innovaciones y las restricciones presupuestarias de los sistemas de salud, indica que la influencia del marco institucional

se da de una manera compleja y trascendente con factores relativos a la competencia, a la protección de los intereses de los accionistas en la figura de la tutela de la propiedad intelectual (IP) y al grado de desarrollo de las leyes y regulaciones del sector farmacéutico. Las resultantes de estas fuerzas o contexto idiosincráticos pueden llevar a una empresa ser más o menos responsable socialmente en diferentes países lo que refuerza el argumento de la RSC como contingente del marco institucional.

El marco institucional, más específicamente, el marco regulatorio y la coyuntura fiscal del país, en un sistema de salud mayoritariamente público como el de España es más determinante sobre la calidad de la atención sanitaria y de la RSC de las empresas farmacéuticas que operan en el país que la activación de las propias estrategias corporativas. La activación estratégica se ve condicionada por el marco regulatorio en una disputa de intereses a menudo antagónicos. Sin embargo, es este último cuando a servicio de las limitaciones de carácter fiscal y políticas económicas de austeridad y recortes de beneficios que puede llevar a una resultante, en términos sociales, peor para la sociedad. En este sentido, la percepción de los ejecutivos sobre este cuadro, como ciudadanos, no en nombre de sus corporaciones, es que la gestión de la salud se encuentra excesivamente politizada y bajo una visión cortoplazista donde la presión presupuestaria de la Unión Europea es tan bestial que machaca especialmente las partidas de los gastos de la sanidad pública con medicamentos.

En este contexto, se ven comprometidos no solamente el día a día del acceso a medicamentos y otras soluciones de salud sino también las políticas de mayor calado y a largo plazo, como los tratamientos preventivos, que no generan resultados que puedan ser medidos dentro del plazo de una legislatura. Sea en el gobierno central y/o en las comunidades autónomas en que los objetivos de ahorros y limitación del déficit no solo son priorizados puesto que son metas innegociables. Como destaca Beatriz Banzo, las comunidades autónomas muchas veces no se muestran muy abiertas a la industria. Por todos los problemas que han enfrentado a causa de la crisis se han visto obligadas a concentrarse en problemas más acuciantes como equilibrar el presupuesto y pagar a proveedores que a disponerse a desarrollar en colaboración con la industria programas de prevención que resultarían en beneficio para el coste del sistema a largo plazo, como las campañas y los tratamientos preventivos a enfermedades crónicas no transmisibles, apenas por citar un ejemplo.



## **7.6. Resultados globales del contraste de hipótesis en el estudio de casos**

---

Una vez expuestos los casos de MSD y Bayer AG de Brasil y España, acompañado por los análisis del correspondiente marco institucional, concluye este apartado empírico cualitativo con un resumen de las principales conclusiones extraídas de los casos contrastándolas con las hipótesis de la investigación. Como se ha destacado al principio de este capítulo el objetivo de los estudios de casos era construir un cuadro de observaciones que pudiese llegar a resultados concluyentes, por lo menos parcialmente, sobre el grado de responsabilidad social de corporaciones del sector farmacéutico. Y de esta manera poner de relieve el complejo sistemas de interrelaciones públicas y privadas y las instituciones que condicionan el comportamiento de las empresas en el sector farmacéutico.

Con la finalidad de organizar y resumir las observaciones de los casos en contraste con las hipótesis de la investigación se han utilizado diagramas de afinidad que sintetizan un conjunto amplio de hechos desordenados, agrupándolos en función de la relación de afinidad que guardan entre sí bajo el paraguas de las hipótesis de la investigación. El diagrama está organizado por estudio de caso (MSD y Bayer AG). Y las observaciones están identificadas por sus fuentes: análisis de las memorias corporativas de RSC y sostenibilidad y de la descripción y análisis de los estudios de caso en Brasil y en España. Y se han señalado si son evidencia o no de las hipótesis formuladas.

El diagrama de afinidades con las observaciones relacionadas de la hipótesis 1 (H1) resume y confirma la naturaleza estratégico instrumental de la RSC para las corporaciones farmacéuticas. El análisis de las memorias de RSC y de sostenibilidad de ambas compañías, sumado a las declaraciones y relatos de los ejecutivos de las subsidiarias en Brasil y España de los diversos casos en concreto comprueban desde de diferentes perspectivas y matices el razonamiento de la RSC en el sector farmacéutico. El comportamiento responsable o sostenible dentro de lo que se entiende como tal en el grado actual de institucionalización de la RSC y de la sostenibilidad y, especialmente, dentro de los límites dados por una gobernación o autoridad privada de generación de valor y beneficios a los accionistas.

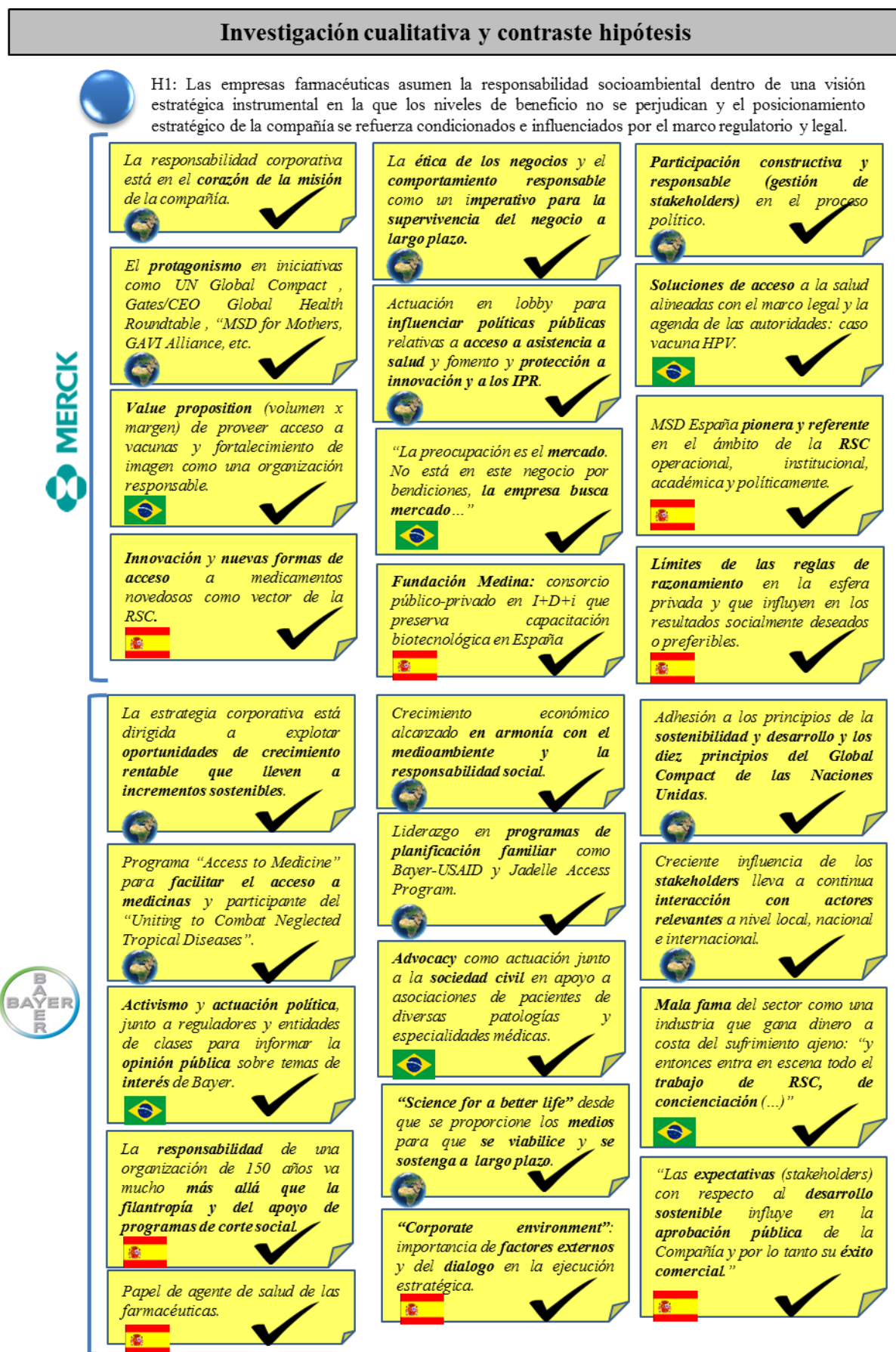
La responsabilidad social interesada de estas organizaciones se manifiesta de las más distintas formas como ilustran los casos analizados. Con la innovación y el activismo de estas corporaciones en iniciativas como el *UN Global Compact* y otros programas de

acceso a soluciones sanitarias para países en vías de desarrollo. La gestión de *stakeholder*, a través de la actuación en *advocacy* apoyando intereses legítimos que casi siempre son acompañados, naturalmente, de una agenda de fortalecimiento de la posición competitiva de la organización y de la imagen corporativa. El aprovechamiento de oportunidades en la agenda gubernamental en la ejecución de políticas públicas y programas de acceso a la salud y prevención ejerciendo un papel activo de agente de salud como el *partenariado para el desarrollo productivo* (PDP) para la producción de la vacuna de HPV en Brasil. El fomento de la I+D en pro de la innovación como el caso de la Fundación MEDINA bien ilustra. En fin, son innumerables las iniciativas de RSC integradas a la estrategia, mucho más allá de las iniciativas de carácter filantrópico y asistencial de estas organizaciones que dan sustancia a la naturaleza estratégico instrumental de la RSC.

En cuanto a las hipótesis 2 (H2) y 3 (H3) se han encontrado un número menor de observaciones directas que denotan la correlación entre el desempeño en ESG de las empresas y el marco regulatorio y legal que lleva a mayores niveles de competencia y refuerzo de la protección de los intereses de los accionistas. Asimismo, de las puntuales observaciones tomadas de los estudios de caso contrastadas con el contexto del mercado farmacéutico a escala global se puede hacer algunas inferencias relevantes.

La competencia y la propia estructura de los mercados de medicinas están fuertemente influenciados por el marco regulatorio que contempla desde el proceso de introducción y aprobación de nuevas medicinas, hasta las provisiones legales relacionadas con los derechos de propiedad intelectual (IPR) y las patentes. En caso de que se considere la responsabilidad social de una corporación farmacéutica como la disposición y los esfuerzos por proveer acceso a medicinas a un precio accesible a los pagadores de la factura sanitaria y, por consiguiente, en última instancia, beneficiando a consumidores y pacientes que necesitan terapias con medicamentos, la competencia tendrá una relación diferente de la que se ha formulado en la hipótesis 2 (H2).

Cuadro 7.8: Diagrama de observaciones y contraste de la hipótesis H1.

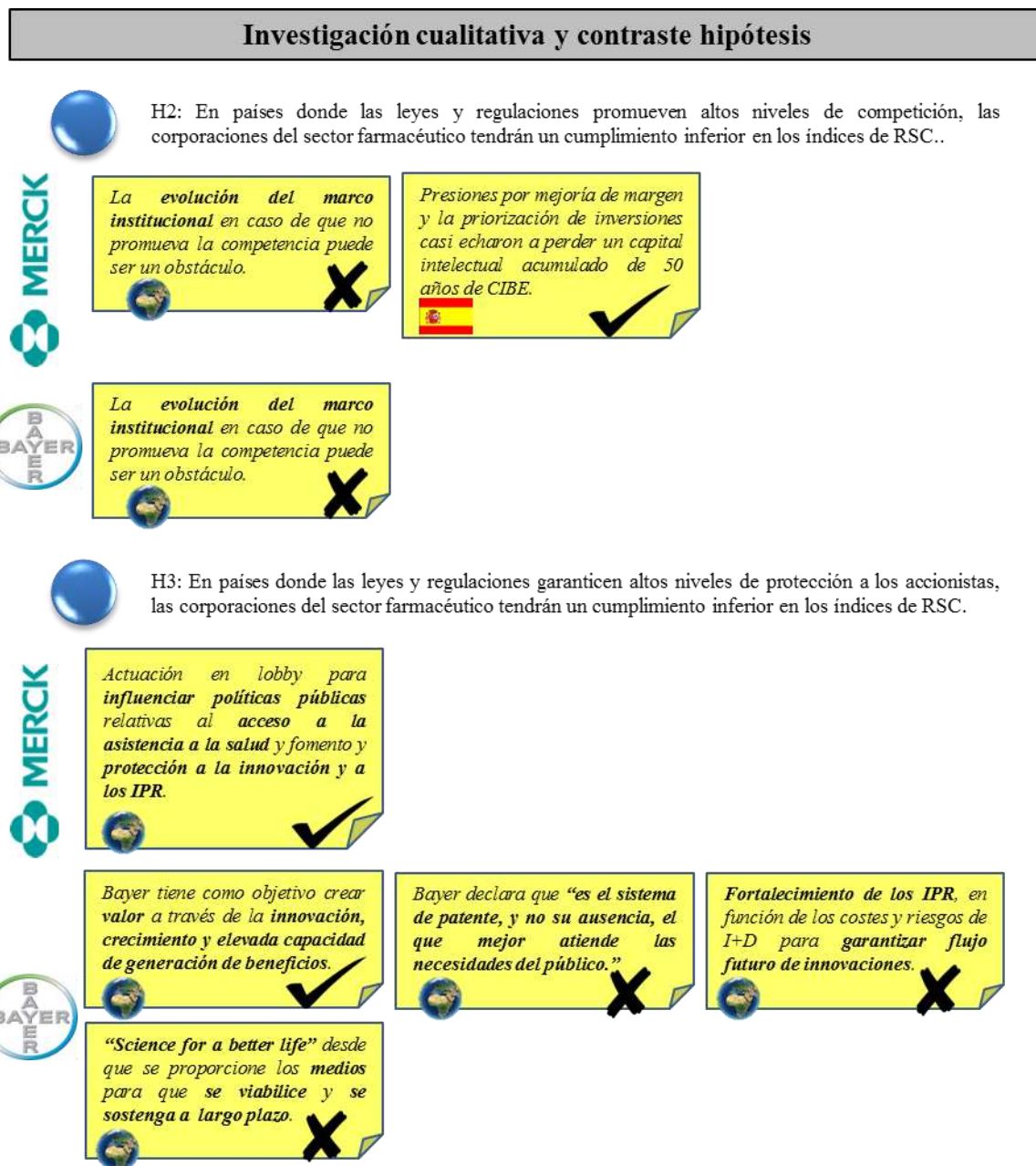


En otros términos, una mayor competencia puede llevar a una resultante más responsable desde el punto de vista socioeconómico garantizando que más personas tengan acceso al bien público que es la salud que representa una medicina determinada. No es de otra naturaleza la observación de Ángel Luis Rodríguez de la Cuerda, Director General de AESEG, citada en el capítulo previo, de que difícilmente un medicamento bajaría voluntariamente de precio, si no existiera el genérico. En este mismo sentido, fueron las referencias y análisis en el marco teórico y en los estudios de caso sobre la rigidez del mercado estadounidense que explica en gran medida por qué los precios de las medicinas en los EE.UU. son substancialmente superiores en la comparativa internacional.

Incluso considerando el argumento de que los elevados niveles de competencia normalmente llevan a ejercer más presión sobre los márgenes de beneficio de las organizaciones (*slack resource approach*) que obstaculiza o por lo menos reduce la capacidad de invertir en otras agendas que no sea optimizar el retorno financiero al accionista, de autores como Surroca, Tribó y Waddock (2010) y Ioannou y Serafeim (2012), la afirmación de que competencia y responsabilidad social tienen una relación inversa no parece captar toda la complejidad del dilema de acceso al que está expuesto este sector.

Dicho esto, la hipótesis de que en entornos institucionales donde la protección al accionista es más tutelada, tiende a llevar a resultados inferiores en términos de desempeño social y ambiental, tampoco parece captar la complejidad de la problemática en el sector farmacéutico. El retorno por los riesgos procedentes de las inversiones en I+D para generar innovaciones es un elemento crucial para la industria, no cabe duda. La cuestión que se discute es la calidad y el impacto de esta innovación para la sociedad. Y el impacto no se da sin acceso, pues para nada vale desarrollar medicinas salvavidas y la curación de enfermedades y dolencias si estas no están disponibles para las personas que están sufriendo estos males.

**Cuadro 7.9: Diagrama de observaciones y contraste de las hipótesis H2 y H3.**



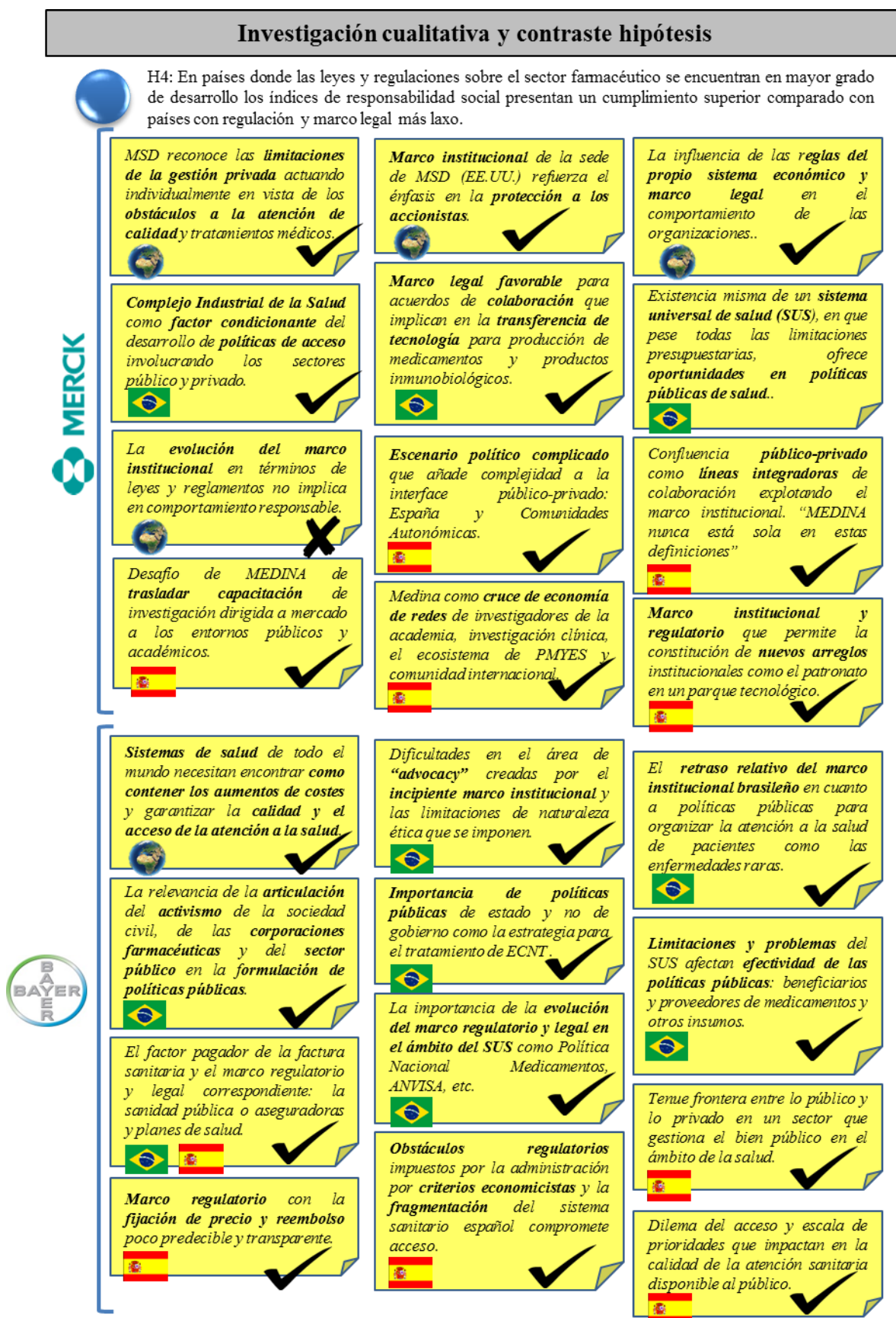
Razonamiento similar se puede construir para la hipótesis 3 (H3) en referencia a la evolución institucional en cuanto al refuerzo de los niveles de protección a los accionistas. En el sector farmacéutico, especialmente, entre compañías líderes en I+D+i, la protección a los derechos de los accionistas se realiza, sustancialmente, a través de los derechos de propiedad intelectual (IPR, en la sigla en ingles) y las patentes. Nada menos que diez de diez farmacéuticas declaran el apoyo al sistema de patentes y el fortalecimiento de los IPR listando como factor fundamental para la inversión en I+D que garantice un flujo futuro de innovaciones.

En este sentido, la hipótesis 3 (H3) solo se confirma en caso de que el marco regulatorio y legal de un entorno institucional determinado permita que el derecho del accionista se sobreponga, desmesuradamente, a otros intereses sociales y económicos. Una vez más viene la referencia del entorno institucional que cerca la atención a la salud que puede generar interacciones de las dimensiones público-privado con resultados más o menos responsables en términos sociales y económicos. En resumen, las observaciones de los estudios de caso y las referencias y análisis citados en la exposición del marco teórico no permiten que se pueda hacer afirmaciones concluyentes sobre la relación del refuerzo de protección de los intereses de los accionistas y el desempeño en RSC en el sector farmacéutico. Faltan en la ecuación otros elementos críticos que vienen a ser los aspectos del marco institucional relacionados al sector farmacéutico que se observa en el contraste de la hipótesis 4 (H4).

Por último, se contrastan las observaciones sobre el marco institucional y las leyes relativas a la industria farmacéutica de la afirmación de la hipótesis 4 (H4) que la evolución de estas instituciones lleva a un mayor grado de desarrollo de la RSC. Sin lugar a duda, el marco institucional desempeña un papel clave para el sector farmacéutico. Ya sean las características idiosincráticas de cada espacio institucional o las regulaciones y leyes específicas que tocan directamente a la industria o afectan a los sectores relacionados con la atención a la salud como las políticas públicas relativas a los sistemas sanitarios público y privado, la autoridad política en términos de Bozeman (1998) está presente en cada decisión estratégica de las corporaciones farmacéuticas.



**Cuadro 7.10: Diagrama de observaciones y contraste de la hipótesis H4.**



Como ya se ha destacado la industria farmacéutica es un sector en el que lo público claramente ejerce un papel capital por la dimensión ética del negocio de desarrollar, producir y distribuir medicamentos dada sus implicaciones para la salud pública y la sostenibilidad de las políticas de bienestar social relacionados con la accesibilidad a los medicamentos. En las observaciones de los estudios de caso se refuerza el entendimiento de Bozeman (1998) que las interacciones son de tal complejidad en las modernas sociedades, donde están inmersos los actores sociales, que “*lo público es competencia de todos*”. Analizando la dimensión de regulación y leyes comparativamente entre Brasil y España, un aspecto que destaca es la importancia del sector público para el posicionamiento estratégico de estas organizaciones y también en la propia activación de las respectivas agendas de RSC en su dimensión estratégico instrumental.

La existencia de sistemas sanitarios con cobertura universal ofrece por un lado oportunidades de intervención en cooperación con la administración y otros actores de la sociedad civil, a través de políticas públicas que pueden llevar a mejores resultados para la sociedad en términos de atención sanitaria (WHO, 2014). En este sentido, la interrelación público-privada puede dar como resultado mayor responsabilidad social, incluso por parte de las corporaciones proveedoras de medicinas y otras soluciones de salud. Por otro lado, las limitaciones impuestas por estos mismos sistemas sanitarios, generalmente de naturaleza presupuestaria o regulatoria, representan obstáculos para la provisión de acceso a soluciones de salud y, por consiguiente, comprometen la ejecución estratégica de estas organizaciones en cuanto a provisión de acceso como también la propia salud y calidad de vida de la población. La introducción de los nuevos anticoagulantes orales para la prevención del ictus y la embolia sistémica en fibrilación auricular no valvular en el mercado español extraída del caso Bayer es un ejemplo de esta problemática.

Además la evolución del marco institucional *per se* en referencia a las leyes y regulaciones no implica, necesariamente, que los índices de RSC entre las corporaciones farmacéuticas presentarán un cumplimiento superior. Aquí una vez más destaca la naturaleza idiosincrática de estas instituciones una vez que la evolución de las mismas no garantiza mejores resultados en términos de indicadores de ESG o acceso a la salud. Como apuntan los ya citados Adams *et al.* (1984), la regulación siempre juega el papel de dirimir las permanentes tensiones entre las fuerzas que buscan la mejora de la eficiencia económica y social para toda la sociedad, y aquellas dedicadas a garantizar



la observación del debido proceso legal y los derechos individuales. Y los autores completan que en los EE.UU., que es una referencia siempre pertinente en este mercado, en general, la regulación a menudo ha funcionado más como un instrumento de protección de interés que de promoción o desarrollo.

Así, si la hipótesis 4 (H4) es válida va a depender de la naturaleza del desarrollo regulatorio y legal. En el estudio comparado de Brasil y España las observaciones llevan al entendimiento que, sí, esta relación existe y es positiva por la importancia de un sistema de cobertura universal y el papel clave desempeñado por las políticas públicas en el seno del marco institucional de la atención sanitaria. Sin embargo, en caso de que esta regulación y legislación privilegien intereses particulares y corporativos, o criterios economicistas en detrimento a cuestiones clínicas y de salud pública este desarrollo no llevará, necesariamente, a una mejoría del acceso a medicamentos que es el indicador crucial de la responsabilidad social en la evaluación, no solo de las corporaciones farmacéuticas, sino de todo el sistema de salud.

## **CAPÍTULO 8**

## 8. RESUMEN, CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

---

La chispa de entusiasmo que inspiró esta investigación procede de la inquietud producida por el papel desempeñado por las corporaciones en la sociedad moderna. Por cómo estas organizaciones pueden, no solo sostener una imagen corporativa de responsabilidad y sostenibilidad de sus prácticas, sino lanzar las bases del marco institucional que delimita la idea de corporaciones “ciudadanas”, social y ambientalmente responsables en un contexto económico e internacional marcado por profundas contradicciones.

Contradicciones en el sentido apuntado por Rodrik (2011, loc. 194) del trilema político fundamental y, aparentemente, insoslayable de la economía mundial: *“we cannot simultaneously pursue democracy, national determination and economic globalization”*. Si se quiere avanzar en la agenda de la globalización de los mercados financieros, en su lógica implacable y autónoma, hay que ceder o en la soberanía o en la democracia. No es posible tener las tres patas. En efecto, más que este dilema, este trilema, se evidencia en las relaciones, no solo de los agentes económicos, ya sean individuos u organizaciones, sino de los propios estados nacionales. Las inquietudes que delimitan la RSC son cuestiones relevantes que se introducen en el debate contemporáneo mayor de la relación entre ética y economía.

La tarea de abordar en nuestros días una problemática de semejante envergadura relativa a la responsabilidad social en este debate, todavía no obvio y rodeado de sesgos de naturaleza ideológica y epistemológica, que sobrepasa los dilemas económico y ético - que a su vez también es político-, no podría dejar de ser una construcción inter y transdisciplinar. La inter y la transdisciplinariedad según estableció Vilar (1997), mediante la que se busca producir una fertilización cruzada de métodos y conocimientos de diferentes campos y disciplinas. En esta ósmosis intelectual, la transdisciplinariedad resultante va contruyendo un “más allá” de nuevos enfoques que tratan de entender la fenomenología de las relaciones económicas y sociales en toda su complejidad.

### 8.1. Preponderancia de la dimensión económica

---

Esto ha sido lo que se ha tratado de hacer en el desarrollo del marco teórico de esta investigación que ha trascendido las esferas de la gestión de gobierno de empresa y de la RSC. La observación y análisis de la realidad de la preponderancia de la esfera

económica, de una era de finanzas o de *financiarización* de las relaciones económicas e incluso sociales, que se insertan y son parte del moderno imaginario social de supremacía de lo económico. El paradigma económico de la consolidación del sistema de libre mercado en escala global, a través de la emergencia y predominio de una particular racionalidad corporativa que se sobrepone, cohabita y marginaliza los intereses que pueden interferir en la realización de los objetivos de la estricta generación de ventajas económicas.

## **8.2. Limitaciones del gobierno y de la RSC en las organizaciones**

---

En la evaluación crítica de la capacidad de las empresas de hacer elecciones verdaderamente libres en el fomento del desarrollo responsable en los mares tormentosos de la globalización, sujeta al mantra de las políticas neoliberales y la fuerza de los mercados financieros, se ha procedido con un extensivo análisis de la evolución histórica y teórica del gobierno de empresa. Se han analizado las teorías de la firma y las diversas teorías de gobernanza corporativa en la dicotomía, a grandes rasgos, entre el modelo financiero o accionarial y el pluralista o *stakeholder*. Concluyendo con la evolución del gobierno de empresa, al que se han incorporado, dentro de los límites de su marco teórico y práctico, los preceptos de la RSC y de la sostenibilidad.

En la secuencia del marco teórico del gobierno de empresa, se ha articulado la crítica de la narrativa de la RSC y de la sostenibilidad en la que los entes privados están situados como actores claves y agentes de cambio. Se han demostrado algunos de los límites y de las contradicciones de esta concepción y de la propia racionalidad de la gobernación privada para afrontar los retos de las problemáticas que afligen a la humanidad a escala global. Todo esto para enlazar el desafío de la RSC y de la sostenibilidad con la concepción de una construcción, esencialmente, público-privada y en colaboración con los demás entes de la sociedad civil; la visión de que las corporaciones tienen en su esencia una naturaleza pública en la persecución de sus objetos económicos y sociales de agentes privados. Así como la importancia del papel regulador del Estado y de las políticas públicas que incentivan cambios, o llevan, a cambios de comportamiento efectivos en el sentido de un desarrollo económico responsable y sostenible. Factor clave para definir el papel rector o director del sector público en relación a la responsabilidad social y a la sostenibilidad.

### **8.3. La importancia de las instituciones en la relación público-privada**

---

En el paso de lo privado a lo público en términos teóricos no se podía dejar de pasar revista a la perspectiva institucional del gobierno de empresa y de la RSC. La afirmación de que las organizaciones están integradas en estructuras sociales más amplias que comprenden diferentes tipos de instituciones que ejercen influencia sobre los razonamientos internos y el proceso de toma de decisión de las empresas. El carácter evolutivo y acumulativo de estas instituciones que ante las limitaciones de las teorías neoclásicas para describir la realidad entran en escena para explicar el comportamiento de los agentes económicos. El análisis institucional enlaza el gobierno corporativo con la gobernación pública y esta con la formulación e implementación de políticas públicas que intentan fomentar el comportamiento responsable y sostenible.

Y por último, se concluye el marco teórico con una reflexión sobre la crisis de la democracia y lo público y lo privado en la práctica de una democracia deliberativa y de una nueva gobernación en el enfrentamiento de los más complejos problemas de la humanidad. Entendidos estos como las problemáticas económicas, sociales y políticas que sobrepasan la capacidad cognitiva, de movilización y de coordinación de cualquier miembro de la sociedad civil, tomado aisladamente, aunque sea poseedor del monopolio del poder del imperio de las leyes, el Estado. La importancia de la concepción difusa y gradualista de lo público según Bozeman (1998), de *“algunas organizaciones son gubernamentales, pero todas las organizaciones son públicas”*, en el sentido de que todas las organizaciones guardan un carácter público que varía en grado de acuerdo con la autoridad pública o privada a la que están subordinadas.

### **8.4. La RSC entre el estratégico-instrumental y el interés público**

---

Todo el marco teórico aportado en el presente trabajo y el esfuerzo empírico que se ha emprendido enfrenta una problemática clave para el avance de la civilización como se la conoce en el ámbito del desarrollo económico, social y ambiental. Los conceptos de RSC y la sostenibilidad de los entornos corporativos se equilibran en este dilema de responder a objetivos de naturaleza privada para el desarrollo económico en los términos generalmente aceptos o concebidos y las dimensiones más difusas de los intereses que van más allá de la creación de valor y la remuneración de los accionistas. Un desarrollo responsable, inclusivo y sostenible.

Este era el principal objetivo de esta investigación. Hacer una contribución al desafío de entender cómo la responsabilidad social y la sostenibilidad se dan bajo los supuestos de la economía de mercado tomando como enfoque la identificación, el análisis y la evaluación de las prácticas de las corporaciones en diferentes ambientes institucionales. Y cómo el marco institucional influye en las reglas de razonamiento para que las organizaciones adopten el comportamiento considerado responsable, social, económica y ambientalmente, abarcando en este análisis la formulación de políticas públicas y otros instrumentos de alta regulación y gobierno en el ámbito de una nueva gobernación público-privada.

Con este objetivo, la investigación enfrentó algunos retos claves como la necesidad ineludible de agotar el alcance del estudio para que se pudiese producir observaciones y evidencias de la realidad que fuesen minimamente gestionables. Esto debido a la complejidad de observar y evaluar el desempeño de las corporaciones en cuanto a la responsabilidad social y la sostenibilidad de manera transversal teniendo como telón de fondo todo el marco teórico pertinente. Por consiguiente, el ámbito de la investigación ha sido acotado a la industria farmacéutica.

Como recalcado innúmeras veces en la investigación el sector farmacéutico suscita gran interés para el estudio de la RSC, especialmente, si se pone de relieve la dimensión ética del negocio de desarrollar, producir y distribuir medicamentos, por sus obvias implicaciones para la sanidad pública. Los potenciales conflictos de interés que emergen de la implementación de sus estrategias de negocio que certifican la acumulación de ganancias frente al interés y a los objetivos de carácter social y humanitario. Además de por esto, el interés se produce por el hecho de que el mercado farmacéutico a escala mundial está constituido, mayoritariamente, por grandes corporaciones multinacionales (MNC) que cuentan con estrategias y prácticas de RSC y sostenibilidad en general muy desarrolladas y de ámbito global.

Y lo que es más importante para los fines de esta investigación, el sector farmacéutico está en la intersección de lo público con lo privado. Está en diversos sentidos en el “ojo del huracán” del dilema a que esta investigación se refiere. En esa zona en la que las estructuras institucionales moldean las estrategias y el comportamiento de los agentes económicos involucrados en la tarea de provisión del bien público. En el caso, la salud, ya sean públicos, privados u otras entidades de la sociedad civil. El análisis del marco regulatorio y de la formulación de políticas públicas que establezcan los incentivos para

la modificación de comportamientos de mercado de las corporaciones o lleven a la confluencia de esfuerzos, tanto públicos como privados para generar valor económico y social compartido de manera responsable y sostenible. Algo que es importante para definir y reforzar el papel rector / director del Estado en la provisión de acceso a la salud.

### ***Modelo econométrico: desempeño socio ambiental e sistemas nacionales de negocio***

La investigación ha analizado las prácticas de RSC del sector farmacéutico a escala global en el apartado cuantitativo, a través del análisis de los indicadores de responsabilidad social / sostenibilidad de la base Datastream-ASSET4 de Thomson Reuters de las corporaciones de Biotecnología / Farmacéutico. Estos datos se han cruzado con indicadores relativos a la competitividad de los sistemas nacionales, utilizando las bases de datos del *Global Competitiveness Report* compiladas por el *World Economic Forum*. El objetivo era identificar posibles correlaciones entre estas medidas de desempeño corporativo en las dimensiones socio ambiental y los índices de competitividad de los sistemas nacionales de las economías donde estas organizaciones tienen sede y actúan globalmente.

Los hallazgos y conclusiones concretas que se han podido derivar del apartado empírico cuantitativo de la investigación fueron en primer lugar la significación estadística de los sistemas nacionales de negocios (Whitley, 1997, 1999, 2005 y Ioannou y Serafeim, 2012) en el modelo econométrico estimado como condicionante del desempeño socio ambiental de las corporaciones. Del conjunto de variables en las dimensiones entendidas como las más relevantes para los negocios de las organizaciones del sector farmacéutico, la mayoría de los 6 índices sintéticos de variables independientes referentes al derecho de propiedad, competencia y marco legal y regulatorio presentaron correlaciones significativas. Esta *per se* es una conclusión relevante demostrando la influencia de las concertaciones institucionales para las estrategias de las empresas.

Además en el análisis de los efectos esperados de los coeficientes de correlación, tanto cuando las hipótesis formuladas fueron confirmadas o rechazadas, los resultados son una invitación a la reflexión. Como en el caso de los coeficientes de la agrupación de variables competencias en la base sin ponderación geográfica que corroboran la hipótesis 2 (H2) de que países donde las leyes y las regulaciones promueven altos niveles de competencia, el desempeño socio ambiental recibe un impacto negativo.

Efecto contrario se verificó en la estimación del modelo aplicado a la base ponderada geográficamente en lo que se refiere a la variable “estructura de mercado” (EM).

Estos resultados son controvertidos en el sentido de corroborar el razonamiento de Surroca, Tribó y Waddock (2010) y Ioannou y Serafeim (2012) según el cual, entornos con elevados niveles de competencia, en función de la presión sobre los márgenes de beneficio de las organizaciones (*slack resource approach*), lleva a las mismas a tener una menor capacidad de promover y de patrocinar otras agendas que no sean la de optimizar el retorno financiero al accionista solapando así el comportamiento responsable.

La duda en relación a esta supuesta relación inversa de la responsabilidad socio ambiental y la competencia emerge cuando se considera la dimensión del acceso a las medicinas. La pregunta que queda es si un mercado más competitivo en el sector farmacéutico, que favorece una mayor eficiencia económica y en beneficio del consumidor y de la ciudadanía volvería al sector menos responsable. Este razonamiento parece contraintuitivo.

En cuanto a la influencia del grupo de instituciones relativas a los derechos de propiedad y al gobierno de empresa, los hallazgos también son controvertidos en otra dimensión institucional. Los coeficientes de las variables relacionados al refuerzo de los derechos de propiedad son estadísticamente significativos con excepción del indicador sintético “gobierno corporativo” (GCO). El signo de la variable “derecho de propiedad” es contrario al efecto esperado de la hipótesis 3 (H3) que supone que, en presencia de niveles superiores de gobierno corporativo y protección al accionista el desempeño socioambiental sería inferior, con la prevalencia de los intereses de los accionistas.

Las explicaciones para estos resultados contradictorios pueden ser muchas. Sin embargo, un posible razonamiento es que en entornos institucionales donde los intereses de los accionistas están más tutelados y preservados, el refuerzo institucional de los derechos de propiedad como los IPR (*intellectual property rights*), de primordial importancia al sector farmacéutico, lleva al fortalecimiento de las corporaciones más maduras y de gobierno de empresa más desarrollado, que a su vez lleva a indicadores más positivos en las dimensiones sociales y ambientales, según los criterios en los que estos se miden. Esto explicaría el signo positivo del coeficiente del modelo para el “derecho de propiedad”, considerando los países sede de las corporaciones.



Lo que no significa que estas corporaciones sean responsables. Como se ha destacado en el análisis crítico en diversos apartados de esta investigación en cuanto a los límites de la RSC y las contradicciones de los entornos corporativos en la construcción de una ética de la responsabilidad social. Desde este prisma, la correlación positiva entre derechos de propiedad con refuerzo, especialmente de los IPR, y gobierno de empresa en el sector farmacéutico parece una realidad no del todo descabellada, contrariando las conclusiones generales sobre el comportamiento corporativo de Ioannou y Serafeim (2012).

Por último, los coeficientes del modelo econométrico estimado rechazan la hipótesis 4 (H4) de que los países donde las leyes y las regulaciones sobre el sector farmacéutico se encuentran en mayor grado de desarrollo, los índices de responsabilidad social presentan un cumplimiento superior comparado con países con una regulación y un marco legal más laxo. Los resultados parecen no indicar esta correlación positiva, al menos tomadas las variables macro de competitividad institucional que se han considerado, no produciendo resultados concluyentes sobre la evidente influencia del marco legal y de la autoridad política sobre el sector farmacéutico en términos de Bozeman (1998).

Como se ha destacado en diversos puntos de la exposición teórica, una inferencia que se puede extraer de esto es que la relación con el desempeño socio ambiental no es solo función de la evolución institucional en sí, del marco legal y regulatorio. La calidad de esta regulación en términos de eficiencia económica, social y ambiental juega un papel relevante. La regulación y años de evolución institucional *per se* no son garantía de desempeño responsable por parte de las corporaciones del sector en términos de acceso a medicinas.

En resumen, las problemáticas planteadas por los resultados de los análisis estadísticos de los indicadores socioambientales a escala global del sector farmacéutico vuelven todavía más relevante los análisis de los casos en concreto, de las estrategias, de las reglas de decisiones de negocios, de los razonamientos que llevan a concretar el comportamiento reputado como responsable. Y cómo el marco institucional influencia en la resultante en términos del más importante aspecto de la RSC en el sector farmacéutico: el acceso a las medicinas.

### ***Observaciones derivadas de dos casos de compañías farmacéuticas***

El apartado cualitativo de la investigación ha procurado promover un análisis crítico de las prácticas de RSC y sostenibilidad de subsidiarias de corporaciones farmacéuticas multinacionales en Brasil y en España, y sus interacciones con otros operadores nacionales destacados en el sector de salud, avalando la auténtica integración de los tres pilares del desarrollo sostenible: el económico, el social y el ambiental. Además se ha tratado de promover un estudio comparado de la actuación de las compañías objeto de investigación considerando las diferentes dimensiones institucionales más influyentes en la realidad de España y de Brasil con énfasis en el marco legal y regulatorio de la sanidad pública, privada y otras políticas públicas que eventualmente tengan impacto sobre el acceso a medicinas por la población y en las prácticas responsables por parte de empresas del sector.

Los estudios de caso de MSD y de Bayer AG que han abarcado desde los análisis de las memorias corporativas de RSC y sostenibilidad de las organizaciones a escala mundial, hasta la descripción y análisis de casos en Brasil y en España, han permitido dar una mirada sobre las interrelaciones de las corporaciones con otros agentes de la sociedad civil, con especial atención a la administración en varios niveles.

Las conclusiones que se derivan de las observaciones de la actuación de MSD y Bayer llevan a confirmar la hipótesis 1 (H1) de la investigación de la RSC, fundamentalmente, estratégico-instrumental con matices ético normativos. Esto se verifica en el activismo de la gestión de *stakeholder*, a través de la actuación en *advocacy* apoyando causas e intereses legítimos a los que casi siempre se acompaña, naturalmente, una agenda de fortalecimiento de la posición competitiva de la organización y de la imagen corporativa. Otro aspecto destacado es el aprovechamiento de oportunidades en la agenda gubernamental en la ejecución de políticas públicas y programas de acceso a la salud y prevención. Y la innovación como conductor e impulsor de la responsabilidad social en el sector salud.

El análisis de la actuación de los gigantes MSD y Bayer AG a nivel mundial y en los espacios institucionales brasileño y español corrobora el particular entendimiento que asume la RSC en el sector farmacéutico como no solo los esfuerzos en la innovación e introducción de nuevas medicinas novedosas, sino también la disposición y los esfuerzos por proveer soluciones de acceso a medicinas a precio accesible a los pagadores de la factura sanitaria y, por consiguiente, en última instancia, beneficiando a

consumidores y pacientes que necesitan terapias con medicamentos. Esta preocupación en generar y promover soluciones de acceso a medicinas está en el discurso de todo el sector desvelando dilemas, conflictos y contradicciones como el anecdótico episodio del CEO de Bayer, Marijn Dekkers, desvela.

Como se ha destacado en diversos pasajes del apartado cualitativo de la investigación, en los análisis de los estudios de caso a la luz de la estructura y las fuerzas competitivas del mercado farmacéutico, la proposición contenida en la hipótesis 2 (H2) de que mercados menos competitivos llevan a que el sector farmacéutico sea menos responsable es en cierta medida contraintuitiva, si se analizan los casos de explotación de las imperfecciones de mercado creadas por fallos o mala formulación de políticas públicas (intencional / interesada o no) dentro del marco regulatorio y legal del sector en diversas geografías para refuerzo de posiciones competitivas que acaban por generar beneficios extraordinarios (*rent seeking*) sustentados por el resto de la sociedad a la que se obliga a pagar precios más altos por medicinas. El caso estadounidense destacado en el análisis de los estudios de caso, así como, la mención de la importancia del mercado de medicinas genéricas tanto en Brasil como España ilustran esta situación.

Lo mismo se puede decir en referencia a la hipótesis de que en entornos institucionales donde la protección al accionista está más tutelada, tiende a llevar a resultados inferiores en términos de desempeño social y ambiental de la hipótesis 3 (H3). Las observaciones derivadas de los estudios de caso parecen indicar que la complejidad de esta problemática en el sector farmacéutico es mucho mayor de lo que un modelo econométrico logra alcanzar y explicar. Como se ha destacado, el retorno por los riesgos procedentes de las inversiones en I+D para generar innovaciones es un elemento crucial para la industria. Sin embargo, la calidad y el impacto de esta innovación para la sociedad son los elementos determinantes. Además de que este impacto no es posible sin acceso a las medicinas, pues para poco sirve desarrollar tratamientos destinados a salvar vidas y la curación de enfermedades si estas innovaciones se vuelven cada vez más inaccesibles para la mayoría por cuestiones económicas.

Todo este debate sobre la influencia de las estructuras institucionales refuerza la importancia de las cuestiones de la investigación que abordan “la influencia de las instituciones nacionales” y “cómo se da la interacción de otros actores de la sociedad civil” con las corporaciones en las prácticas de la RSC, y “cuál es el papel del marco

legal y de la regulación (políticas públicas) para el fomento de las prácticas responsables”, en resumen, con el componente público de la responsabilidad social.

El análisis de la actuación de las dos farmacéuticas en espacios institucionales distintos, refuerza la impresión de cómo es de crucial el papel del marco institucional para el sector, corroborando la hipótesis 4 (H4) de la investigación. Las características idiosincráticas de cada espacio institucional en cuanto a regulación y leyes específicas que moldean el ambiente y definen el mercado de la atención a la salud, como las políticas públicas relacionadas a los sistemas sanitarios público y privado. La autoridad política en términos de Bozeman (1998) que es parte intrínseca de la estrategia de las corporaciones farmacéuticas y de la resultante en términos de comportamiento responsable.

### **8.5. Reflexiones finales sobre las conclusiones alcanzadas**

---

Las conclusiones que se han podido derivar de este esfuerzo de investigación no son sencillas o directas. Al recopilar todas las observaciones en contraste con el marco teórico se hace evidente la complejidad de la problemática con muchos candidatos a “villanos” y “héroes”, si se cae en la tentación del análisis de carácter maniqueo. Lo que queda claro es que no existe respuesta sencilla para algunas de las preguntas planteadas al principio de esta investigación.

Considerando todo lo expuesto, las principales conclusiones son: (1) no hay respuestas fáciles para la pregunta clave de la investigación de cómo compatibilizar el desarrollo sostenible social, económico y ambiental con las fuerzas de mercado de optimización de la eficiencia y de generación de las ganancias; (2) conforme a la contrastación empírica de las hipótesis, el comportamiento responsable de las corporaciones es fundamentalmente estratégico-instrumental matizado por componentes éticos y normativos en un complejo sistema de interrelaciones entre intereses privados, relacionados con la sostenibilidad estratégica del negocio a largo plazo y una miríada de intereses de otros *stakeholders* en las comunidades en las que las corporaciones interactúan condicionadas e influenciadas por el marco regulatorio y legal; (3) el marco institucional sí tiene influencia en la resultante de la interacción de las corporaciones con la sociedad, a través de políticas públicas inteligentemente concebidas que promueven al mayor nivel posible el bienestar general de la sociedad. En el caso del sector farmacéutico, políticas que remuneren adecuadamente el capital por el riesgo de

la actividad empresarial de invertir en investigación y desarrollo y que al mismo tiempo promuevan el acceso del mayor número de personas a los avances de la biotecnología.

Las inquietudes que han inspirado esta investigación continúan en gran medida presentes en esta conclusión por la complejidad del tema y, más que esto, por el tamaño de los desafíos que las modernas sociedades tienen ante sí en relación a la responsabilidad social y sostenibilidad, en especial, en un sector tan sensible como es el de la industria farmacéutica. La percepción que se ve reforzada de que estos desafíos sólo pueden ser llevados a cabo satisfactoriamente abarcando todos los actores de la sociedad civil tanto en la esfera privada como en la pública.

La concepción que se encierra aquí es la del interés público en el sentido lato. La responsabilidad social y la sostenibilidad como una construcción público-privada en el enfrentamiento de los desafíos de desarrollo del milenio. El desarrollo de un sistema complejo, un ecosistema que se equilibra a partir de un sinnúmero de acciones de actores sociales que influyen y son influenciados por las acciones de otros individuos dentro de parámetros de comportamiento y expectativas de una súperestructura o marco regulatorio económico y social. Estas son las reglas del juego en que se opera y que definen en gran medida los incentivos para el desempeño responsable y sostenible por parte del sector privado y demás entes de la sociedad civil. La RSC y la sostenibilidad como signo de desarrollo sostenible y socialmente justo solo se darán en la medida en que los entornos institucionales estén concertados y arreglados en este sentido. Y esto es una construcción o una concertación eminentemente política, de lo que la sociedad considera socialmente, económica y políticamente recomendable y aceptable.

Así, la pregunta de si una corporación es responsable no puede ser contestada sin tener en consideración las características del sector económico en el que esta organización actúa. Y más aún, sin evaluar el marco institucional donde está integrada y los aspectos económicos y sociales más delicados involucrados en su cadena de valor. Las bases de la generación de retorno a los accionistas y de retorno a los demás actores económicos y sociales. En este sentido, problemáticas como el arbitraje institucional por parte de las organizaciones al buscar los marcos regulatorios y legales que mejor atienden sus intereses, la sostenibilidad de los propios objetivos perseguidos por sus actividades de *lobby* e incoherencias como prácticas “*the-best-in-class*” de responsabilidad social y sostenibilidad, conviviendo con una planificación fiscal agresiva y otras acciones de

cuestionable responsabilidad, son relevantes para la formulación de una respuesta consistente.

Sin embargo, esta dimensión público-privada no tiene el protagonismo solo del sector privado. Corresponde al sector público, a través de la estructuración del marco regulatorio y de la formulación de las políticas públicas, el papel clave de moldear el ambiente económico influenciando las decisiones de productores, consumidores, inversores y de los propios entes públicos de manera que estas lleven a resultados socialmente responsables y sostenibles, económica y ambientalmente. Barack Obama en unas recientes declaraciones comentando el escándalo de los “*Panamá Papers*” se refiere a esta problemática al tratar el gran problema global de los esquemas de elusión fiscal:

*“A lot of it is legal, but that’s exactly the problem. It’s not that they’re breaking the laws, it’s that the laws are so poorly designed that they allow people, if they’ve got enough lawyers and enough accountants, to wiggle out of responsibilities that ordinary citizens are having to abide by” . (Obama, 2016)*

En otros términos, no es suficiente solo con elegir “villanos” acusando de gananciosas e irresponsables a las corporaciones, si el propio marco regulatorio y la legislación vigente permiten que tales abusos se concreten legalmente por ausencia de una adecuada regulación y coordinación entre los estados y gobiernos. La problemática, así, adquiere dimensiones mucho más amplias que el sector privado, por más consciente, ilustrado y bien intencionado que sea, puede alcanzar.

## **8.6. Nuevas líneas de investigación**

---

La presente investigación se ha desarrollado en la confluencia de diferentes disciplinas en el campo de las ciencias sociales aplicadas en un esfuerzo inter y transdisciplinar de análisis del fenómeno de la RSC y de los marcos regulatorio y legal que influyen el comportamiento de las corporaciones, tomando el sector farmacéutico como referencia empírica. El marco económico, regulatorio y legal, las llamadas reglas del juego económico que moldean el comportamiento de los agentes son a menudo tratadas con negligencia en el estudio de la RSC y de la sostenibilidad. Esto se debe a un sesgo o abordaje básicamente de gestión donde el agente principal, el protagonismo, de la ciudadanía responsable y promotora del desarrollo sostenible es entendido como la iniciativa privada, con las corporaciones de los más diversos sectores.

Dicho esto, es necesario destacar el aún no debidamente explorado campo de investigaciones institucionales sobre la RSC y la sostenibilidad. Investigaciones que traten de desvelar las correlaciones entre el marco institucional y su evolución y el desempeño en ESG, considerando las especificidades de cada sector económico. En el mismo enfoque de análisis institucional es importante profundizar en las investigaciones sobre las inconsistencias del comportamiento corporativo entre la imagen corporativa responsable y las prácticas cuestionables social y ambientalmente. En esta investigación se han citado algunas recientes investigaciones que describen estas inconsistencias siempre con el fin de destacar los fallos, no solamente de la gobernación privada, sino también de la pública, en la regulación, la supervisión y el control.

Relacionado con los análisis institucionales de la RSC al ocuparse de investigaciones utilizando los índices y métricas de desempeño en ESG y los informes integrados institucionalizados en el ámbito del GRI, merece la pena comentar la complejidad y la dimensión de los datos generados sobre la RSC y la sostenibilidad. Este marco de informaciones, sea cuantitativo o cualitativo, de las corporaciones, provee de una interesante perspectiva sobre el desempeño corporativo en métricas no financieras pero que carece muchas veces de una mejor contextualización para hacer que estos análisis sean más ricos y útiles en cuanto a la real implicación de una organización en la agenda de la responsabilidad social y la sostenibilidad.

En este sentido, investigaciones que procuren hacer una más profunda contextualización de la estructura del mercado y de las fuerzas competitivas, basadas en la cadena de valor de un determinado sector y las regulaciones y leyes correspondientes, pueden reportar importantes contribuciones para el entendimiento de la responsabilidad social y de la influencia del marco institucional, es decir, de los más de 750 puntos de datos y más de 280 indicadores de actuación integrados y estructurados en 18 categorías, por ejemplo, del índice Datastream-ASSET4, lo que realmente es relevante para la evaluación del desempeño corporativo en las dimensiones económica, social y ambiental de una corporación en un sector determinado. En la presente investigación que tiene la industria farmacéutica como referencia empírica, la dimensión clave de la RSC, especialmente, en el análisis cualitativo ha sido la innovación acompañada de la viabilización del acceso a los avances de las medicinas. El desafío de la responsabilidad social en el sector farmacéutico es cómo aproximarse a este dilema. No es que otros parámetros no sean relevantes, pero el valor económico social del sector está concentrado en I+D+i y en la distribución de las medicinas bajo prescripción médica. Y es exactamente en la gestión y provisión del bien público salud donde el sector causa mayor impacto.

## **BIBLIOGRAFIA**



## 9. BIBLIOGRAFÍA

---

- ACHIAN, Armen A.; DEMSETZ, Harold (1973). The Tasks of Economic History. The Journal of Economic History, Vol. 33, No. 1, pp. 16-27.
- ACKOFF, Russell. 1974. Redesigning the Future: Systems Approach to Societal Problems. Wiley.
- ACKOFF, Russell. 1974a. "Systems, Messes, and Interactive Planning." Redesigning the Future: 417–38.
- ADAMS, C.F., Louis D. BRANDEIS, James M. LANDIS, Alfred E. KAHN. "Prophets of Regulation" Cambridge, Mass. and London: Harvard University Press, 1984,
- AGGARWAL, S.S. 2011. "Corporate Governance, Social Responsibility and Business Ethics Main Aims of the Study." (April): 142–54.
- AGLIETTA, M. and REBÉRIOUX, A. 2005. Corporate Governance Adrift: A Critique of Shareholder Value. The Saint-Gobain Centre for Economic Studies Series. Edward Elgar Publishing Limited.
- AGNELLI, Anselm K. GITT, Rupert BAUERSACHS, Eva-Maria FRONK, Petra LAEIS, Patrick MISMETTI *et al.* 2015. "The management of acute venous thromboembolism in clinical practice – study rationale and protocol of the European PREFER in VTE Registry". Thrombosis Journal.
- AGUILAR, F. Luis. 2009. Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones. Cátedra Liderazgos y Gobernanza Democrática. Sesión académica ESADE, Barcelona. Ed.: 2009;
- AGUILAR, F. Luis. 2011. Public governance for results: a conceptual and operational framework. Committee of Experts on Public Administration. Economic and Social Council, United Nations.
- AGUILERA, Ruth V., and Gregory JACKSON. 2003. "The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants." The Academy of Management Review 28(3): 447-465.
- AGUILERA, Ruth V., and Alvaro CUERVO-CAZURRA. 2004. "Codes of Good Governance Worldwide: What Is the Trigger?" Organization Studies 25(3): 415–43.
- AITKEN, Murray. 2014. "Global Outlook for Medicines Through 2018 Introduction." IMS Institute for Healthcare Informatics (November).
- ALBAREDA, Laura. 2010. "Mapping the Novel Arrangements Adopted to Build the Corporate Responsibility Institutional Setting." JCC40. Winter 2010.
- ALMEIDA JR., Mansueto, Marcos de Barros LISBOA, e Samuel PESSOA. 2015. "O Ajuste Inevitável." Folha de São Paulo: 1–9.
- ALVAREDO, F., ATKINSON, A. B., PIKETTY, Thomas y SAEZ, Emmanuel. 2013. "The Top 1 Percent in International and Historical Perspective." Journal of Economic Perspectives 27(3): 3–20.
- AMIN, Tahir. 2014. "The dirty motivation behind Gilead's hepatitis C agreement". America. Al Jazeera Online Edition. 21<sup>st</sup> Noviembre 2014. <http://america.aljazeera.com/opinions/2014/11/pharmaceuticals-gileadhepc.html>.
- AEMPS. 2014. Boletín mensual del mes de junio de 2014 [en línea]. Disponible en <https://www.aemps.gob.es/informa/boletinMensual/2014/junio/boletin-junio.htm> [04 de Septiembre de 2016].
- ANGEL, Marcia. 2005. "The Truth about the Drug Companies: How they deceive us and what to do about it? Random House Trade Paperback Edition.

- APOSTOLAKOU, Androniki and Gregory JACKSON. 2009. "Corporate Social Responsibility in Western Europe: An Institutional Mirror or Substitute?" *Journal of Business Ethics* 94(3): 371–94. (May 6, 2013).
- ARELLANO, Manuel, and Olympia BOVER. 1990. "La Econometria De Datos De Panel." *Investigaciones Económicas (segunda época)* 14(1): 3–45.
- ARJOON, Surendra, Q. 2005. Corporate Governance: An Ethical Perspective. *Journal of Business Ethics*, 343-352.
- ARTEAGA, Nelson V. 2015. "Inversión en capital fijo y Q de Tobin: evidencia empírica en empresas españolas. Trabajo fin de máster de investigación en Contabilidad y Gestión Financiera. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de Valladolid. Valladolid, España.
- ASCHOFF, Nicole. 2015. *The New Phophets of Capital*. Verso.
- ASSOCIAÇÃO DE GINECOLOGISTAS E OBSTETRIZAS DO ESPÍRITO SANTO. 2014. "Campanha de Vacinação de HPV no Brasil". *Jornal Sogoes*. Ano VI – Edição XXVII. Jan/Fev 2014.
- BANERJEE, S. B. 2007. Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly.
- BAIER, Annette C. 1991. "Trust: The Tanner Lectures on Human Values". Delivered at Princeton University.
- BARRET, Paul y Robert LANGRETH. 2015. "Pharma Execs Don't Know Why Anyone Is Upset by a \$94,500 Miracle Cure". *Bloomberg Business Online Edition*. 3<sup>rd</sup> June 2015. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-06-03/specialty-drug-costs-gilead-s-hepatitis-c-cures-spur-backlash>.
- BAYER BRASIL. "História 1881-1914" [en línea]. Disponible en <https://www.bayer.com.br/a-bayer/historia/1881-1914/> [03 de Agosto de 2016].
- BAYER BRASIL. 2014. "Bayer Brasil - Responsabilidad Socioambiental".
- BAYER ESPAÑA. "La salud del paciente por delante". Disponible en <http://www.pacientepordelante.com/index.htm> [04 de Septiembre de 2016].
- BAYER ESPAÑA. Bayer en España y Portugal [en línea]. Disponible <https://www.bayer.es/sobre-bayer/bayer-en-espana-y-portugal/> 24 de Agosto de 2016.
- BAYER ESPAÑA. 2011. "Un millón de pacientes ya han sido tratados con Xarelto® (rivaroxaban) para prevenir la formación de coágulos sanguíneos potencialmente mortales". Disponible [en línea] [https://www.bayer.es/medios/noticias/pharmaceuticals/2011\\_09\\_15\\_xarelto.php](https://www.bayer.es/medios/noticias/pharmaceuticals/2011_09_15_xarelto.php) [02 de September de 2016].
- BAYER AG. 2013. "Stakeholder Dialogue at Bayer." Online Annex: 3-6-2. Disponible en <http://www.annualreport2013.bayer.com/en/stakeholder-dialogue-at-bayer-2013.pdf?forced=true> [29 de Agosto de 2016].
- BAYER AG. 2014, 28th July. Annual Report 2013. Disponible en <http://www.annualreport2013.bayer.com/en/research-development-innovation.aspx> [2016, 01 de Agosto].
- BAYER AG. 2015. "Hello Covestro! Bayer MaterialScience now Legally and Economically Independent under the New Name Covestro"[en línea]. Disponible en <http://www.bayer.com/en/covestro.aspx> [03 de Agosto de 2016].
- BECK, U. (1994). *The Reinvention of Politics: Towards a Theory of Reflexive Modernization*. *Reflexive Modernization - Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*. U. G. Beck, Anthony; Lash, Scott. Cambridge, Polity Press: 1-55.

- BELTRATTI, Andrea. 2005. "The Complementarity between Corporate Governance and Corporate Social Responsibility." *The Geneva Papers on Risk and Insurance Issues and Practice* 30(3): 373–86.
- BENTHAM, Jeremy. 1780. *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*. The University of Adelaide. 2014.
- BERLE, A.A. and MEANS, G.G. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*, New Brunswick, NJ. Transaction Publishers, 1991.
- BERNAL, Juan, María Martínez, and María Soledad. 2004. "Modelización de Los Factores Más Importantes Que Caracterizan Un Sitio En La Red." XII Jornadas de ASEPUMA: 1–13.
- BERRONE, Pascual, Jordi SURROCA y Josep P. Tribó. 2005. "Corporate Ethical Identity as a Determinant of Firm Performance: A Test of the Mediating Role of Stakeholder Satisfaction." Pag. 1–19.
- BISTROVA, Julia, and Natalja LACE. 2012. "Trade-off between Investor's Short- and Long-Term Goals." *Economic and Business*. n° 22. Pag. 23-29.
- BLAIR, M.M. 1995. *Ownership and Control*. The Brooking Institution, Washington (DC).
- BLUMENTHAL, David, Melinda Abrams, and Rachel Nuzum. 2015. "The Affordable Care Act at 5 Years." *Health Policy Report*. The New Journal of Medicine.
- BOBROWSKY, D. 1999. "Creating a Global Public Policy Network in the Apparel Industry: The Apparel Industry Partnership." *UN Vision Project on Global Public Policy Networks*: 72.
- BOEING. Annual Report for the Fiscal Year Ended December 31, 2015, Form 10K. United States, Securities Exchange Commission. The Boeing Company.
- BOGGS, C. 1986. *Social Movements and Political Power*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- BOGLE, J. 2003. Speech on Owners' Capitalism to the National Investor Relations Institute annual conference. Vanguard Group.
- BOLTANSKI, L. y CHIAPELLO, È. 2005. *The New Spirit of Capitalism*. Verso Books. London / New York.
- BOURDIEU, Pierre. 1998. *The essence of neoliberalism: What is Liberalism? A programme for destroying collective structure which may impede the pure market logic*. Le Monde diplomatique. English Edition LMD.
- BOYER, Robert. 2000. "Is a Finance-Led Growth Regime a Viable Alternative to Fordism? A Preliminary Analysis." *Economy and Society* 29(1): 111–45.
- BOZEMAN, B. 1998. *Todas las organizaciones son públicas: Tendiendo un puente entre las teorías corporativas privadas y públicas*. Trad.: Pastor Jesús Covián Andrade. Fondo de Cultura Económica. México. 1ª Edición en Inglés (1987).
- BRAMMER, S., JACKSON, G., y MATTEN, D. 2011. *Corporate Social Responsibility and institutional theory: new perspectives on private governance*. *Socio-Economic Review*, 10(1), 3-28.
- BRASIL. Constituição, 1988. *Constituição da República Federativa do Brasil: Promulgada em 05 de Outubro de 1988. 1ª Edição*. Texto legal atualizado até 21 de dezembro de 2011, Emenda Constitucional n° 68. Organização Luis Paulo Antunes Bento.
- BREA, Angel, Martín LACLAUSTRA, Esperanza MARTORELL, and Àngels PEDRAGOSA. 2013. "Epidemiología de La Enfermedad Vascular Cerebral En España." *Clin Invest Arterioscl* 25(5): 211–17.

- BROOKS, Chris, Carola HILLENBRAND, and Kevin MONEY. 2015. "What Stakeholders Expect from Corporations When It Comes to Paying Tax : Corporate Reputation and Optimal Tax Planning." Henley Business School, University of Reading.
- BUENO, A.G. y NOZAL, Raúl R. "La penicilina en la España franquista: importación, intervención e industrialización". 2013, Abril. Revista EIDON Nº 38. [En línea]. Disponible en: <http://www.revistaeidon.es/archivo/revista-eidon-n-38/humanidades/118147-la-penicilina-en-la-espana-franquista-importacion-intervencion-e-industrializacion> [05 de Septiembre de 2015].
- CABRERA, Ramon, Juan P. ALEGUI. Diccionario de etimología de la lengua castellana. Volumen 2.
- CADBURY, A. (1992). Report of the Committee on Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd.
- CALDWELL, Cam and VOLLMAR, P. 2006. "Principal Theory and Principle Theory: Ethical Governance from the Follower's Perspective": 207–23.
- CALDWELL, C. and KARRI, R. 2005. "Organizational Governance and Ethical Systems: A Covenantal Approach to Building Trust". Journal of Business Ethics, Volume 58, Issue 1-3, pp 249-259.
- CAMPBELL, J. L., y PEDERSEN, O. K., 2001. "The rise of neoliberalism and institutional analysis". In J. L. Campbell & O. K. Pedersen (Eds.), "The rise of neoliberalism and institutional analysis": 1–24. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- CAMPBELL, John L. 2004. "Problems of Institutional Analysis." Institutional Change and Globalization: 1–30. Princeton University Press.
- CAMPBELL, John L. 2007. "Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility." Academy of Management Review 32(3): 946–67.
- CARROLL, Archie B. 1979. "Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance." 4(4): 497–505.
- CARROLL, Archie. B. 1999. "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct." *Business & Society* 38(3): 268–95.
- CARROLL, Archie B. 2012. "Corporate Social Responsibility." Sage Brief Guide to Corporate Social Responsibility: 1–71.
- CENNAMO, Carmelo, Pascual BERRONE, and Luis R. GOMEZ-MEJIA. 2008. "Does Stakeholder Management Have a Dark Side?" Journal of Business Ethics 89(4): 491–507. (April 11, 2013).
- CIPRIANO, Sônia. 2009. "Desenvolvimento de Um Modelo de Construção E Aplicação de Um Conjunto de Indicadores de Desempenho Na Farmácia Hospitalar Com Foco Na Comparabilidade." Tese (Doutorado em Saúde Pública) - Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2009.
- CNS - Conselho Nacional de Saúde, Brasil. 2004. Resolução nº 338 de 06 de maio de 2004. Aprova a Política Nacional de Assistência Farmacêutica [en línea]. Disponible en <http://bibliofarma.com/resolucao-no-338-de-06-de-maio-de-2004/> [14 de Agosto de 2016].
- COASE, Ronald H. 1937. "The Nature of the Firm". *Economica*. Vol. 4. 386-405.
- COASE, Ronald H. 1960. "The Problem of Social Cost." *Journal of Law and Economics* 3: 1–44.
- COARASA, C. R. 2003. Sinopses artículo 9 Constitución Española. <http://www.congreso.es/consti/constitucion/indice/sinopsis>.

- COHEN, Jillian Clare. 2000. "Public Policies in the Pharmaceutical Sector: A Case Study of Brazil Jillian Clare Cohen." World (January).
- COLOMBO, Jesse. June 3<sup>rd</sup> 2014. "This New Libor 'Scandal' Will Cause a Terrifying Financial Crisis". Forbes Investing Online Edition.  
<http://www.forbes.com/sites/jessecolombo/2014/06/03/this-new-libor-scandal-will-cause-a-terrifying-financial-crisis/>. Disponible en: 09/07/2016.
- COMMISSION OF EUROPEAN COMMUNITIES. 2001. "European Governance: a White Paper". Brussels, 25/07/2001.
- COMMISSION OF EUROPEAN COMMUNITIES. 2001a. "Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility". 5(July): 1–37.
- COMISIÓN EUROPEA. 2011. "Comunicación de La Comisión Al Parlamento Europeo, Al Consejo, Al Comité Económico Y Social Europeo Y Al Comité de Las Regiones: Estrategia Renovada de La UE Para 2011-2014 Sobre La Responsabilidad Social de Las Empresas.": 18.
- CONASS - Conselho Nacional de Secretários de Saúde, Brasil. 2003. Legislação do SUS. Programa de Informação e Apoio Técnico às Novas Equipes Gestoras Estaduais do SUS.
- CONITEC. April, 2016. Institutional Background [en línea]. Disponible en <http://conitec.gov.br/en/institutional-background> [23 de Agosto de 2016].
- COORDENADORIA DE CONTROLE DE DOENÇAS, Centro de Vigilância Epidemiológica, Divisão de Imunização. 2014. "Informe Técnico: Vacina Contra o Papilomavírus Humano (HPV)" 18: 1–12.
- CORT, Todd. July 27<sup>th</sup>, 2010. "Lessons for the CSR Industry from Deepwater Horizon Spill". GreenBiz. <http://www.greenbiz.com/blog/2010/07/27/lessons-for-csr-reporting-from-deepwater-horizon-spill>.
- COYLE, Diane. 2000. "The Weightless World – Strategy for Managing the Digital Economy". Capstone.
- CRAGG, Wesley, and MATTEN, Dirk. 2012. "Ethics, Corporations, and Governance." Journal of Business Ethics 102(S1): 1–4.
- CROTTY, J. 2003. The Neoliberal Paradox: The Impact of Destructive Product Market Competition and Impatient Finance on Nonfinancial Corporations in the Neoliberal Era. Political Economy Research Institute. University of Massachusetts Amherst.
- CROUCH, Colin. 2005. "Models of Capitalism." New Political Economy Vol. 10, Nº 4, 439–56. Taylor & Francis.
- CROZIER, Michael, HUNTINGTON, Samuel P. y WATANUKI, Joji. 1975. The Crisis of Democracy, Report on the Governability of Democracies to the Trilateral Commission. New York University Press.
- CUBANSKI, Juliette, and Tricia NEUMAN. 2016. "Searching for Savings in Medicare Drug Price Negotiations." The Henry J. Kaiser Family Foundation Headquarters.
- DAVIS, Alyssa and Lawrence MISHEL. June 12, 2014. CEO Pay Continues to Rise as Typical Workers Are Paid Less. Economic Policy Institute.  
<http://www.epi.org/publication/ceo-pay-continues-to-rise/>.
- DAVIS, Angela K., David A. GUENTHER, Linda K. KRULL, and Brian M. WILLIAMS. 2016. "Do Socially Responsible Firms Pay More Taxes?" The Accounting Review 91(1): 47–68.
- DAVIS, G F. 2005. "New Directions in Corporate Governance." Annual Rev. Sociology. 31:143–62.

- DAVIS, J. H., F.D. SCHOORMAN y L. DONALDSON. 1997. Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20.
- DAVIS, Keith and BLOMSTROM, Robert L, (joint author). 1975. *Business and society: environment and responsibility* (3d ed). McGraw-Hill, New York.
- DAWSON, Sandra. 2004. "Balancing Self-Interest and Altruism: Corporate Governance Alone Is Not Enough." *Corporate Governance* 12(2): 130–33.
- DE SCHUTTER, Olivier. 2008. "Corporate Social Responsibility European Style." *European Law Journal* 14(2): 203–36.
- DELOITTE. "2015 Global aerospace and defense sector financial performance study. Growth slowing, profits improving". June 2015.
- DEMSETZ, Harold. 1967. "Toward a Theory of Property Rights." *American Economic Review* 57(2): 347–59.
- DENIS, Alain, Lut MERGAERT, Christel FOSTIER, Irina CLEEMPUT, Steven SIMOENS. 2010. A comparative study of European rare disease and orphan drug markets. *Health Policy*, Volume 97, Issue 2, Pages 173-179.
- DENTE, Bruno y SUBIRATS, Joan. 2013. *Decisiones Públicas: Análisis y estudio de los procesos de decisión en políticas públicas*. Ciencias Sociales Ariel.
- DEVEREUX, Michael, Rachel GRIFFITH, and Alexander KLEMM. 2002. "Corporate Income Tax: Reforms and Tax Competition." *Economic Policy* (October): 1–46.
- DiMAGGIO, Paul, and Walter POWELL. 1983. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociology Review*, Volume 48, Issue 2, 147-160.
- DiMASI, Joseph A, Henry G. Grabowski and Ronald W. Hansen. 2014. "Briefing Cost of Developing a New Drug Innovation in the Pharmaceutical Industry : New Estimates of R&D Costs": 617–36. Tufts Center for the Study of Drug Development. Boston, USA.
- DOMÍNGUEZ, M., Blancas PERAL, F. J., Guerrero CASAS, F. M., González LOSANO, M. 2011. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*. Pág. 41-70.
- DONALDSON, L., and J. H. DAVIS. 1991. "Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns." *Australian Journal of Management* 16(1): 49–64.
- DONALDSON, Thomas and PRESTON, L.E. 1995. "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications." *Academy of Management Review* 20(1): 65–91.
- DOOGAN, K. 2009. "New Capitalism? The Transformation of Work". Cambridge, UK: Polity Press.
- DORE, R. 2008. "Financialization of the Global Economy." *Industrial and Corporate Change* 17(6): 1097–1112. Published by Oxford University Press.
- DUMÉNIL, Gérard, and Dominique LÉVY. 2004. *Capital Resurgent: Roots of the Neoliberal Revolution*. Cambridge: Harvard UP.
- DUMÉNIL, Gérard, and Dominique LÉVY. 2004a. Neoliberal Income Trends: Wealth, Class and Ownership in the USA. *New Left Review* 30.
- DUMÉNIL, G. y D. LÉVY 2009. The Crisis of Neoliberalism and U.S. Hegemony, 7–10.
- DUMÉNIL, Gérard, and Dominique LÉVY. 2011. "The Crisis of the Early 21st Century: General Interpretation, Recent Developments, and Perspectives." (August 2007).



- DURÁNTEZ Vallejo, Mariano. 2015. "El Desempeño Social En Las Instituciones de Microfinanzas: Medición a Través de Un Indicador Sintético." Tesis Doctoral, Facultad de Comercio, Universidad de Valladolid.
- EAGLETON, Terry. 1991. "Ideology: an Introduction". Verso. New York.
- ECOS. 2012. "Tougher laws needed to combat greenwashing." ECOS Science for Sustainability. Published: 20 February, 2012.
- EELLS, R. (1960): The meaning of modern business: an introduction to the philosophy of large corporate enterprise, Columbia University Press, Nueva York.
- EHRBAR, A. 1998. EVA: The Real Key to Creating Wealth. Published by: John Wiley & Sons, Inc. USA.
- EISENHARDT, K. M. 1985. "Control: Organizational and Economic Approaches." Management Science 31(2): 134–49.
- EISENHARDT, K. M. 1989. "Agency Theory: An Assessment and Review." The Academy of Management Review 14(1): 57–74.
- EISINGER, Jessica. 03rd December, 2015. "How Mark Zuckerberg's Altruism Helps Himself". The New York Times, PRO PUBLICA. NYTimes Online Edition.
- EL MUNDO. 2014, 24 enero. "La farmacéutica Bayer no fabrica medicamentos 'para indios', sólo para los que 'pueden permitírselos'". Disponible en: <http://www.elmundo.es/salud/2014/01/24/52e210d5e2704e36188b456b.html>.
- ELSTER, Jon. 1983. Sour Grapes: Studies in the subversion of rationality. Cambridge University Press.
- ELSTER, Jon. 1989. The Journal, and No Autumn. "Social Norms and Economic Theory." 3(4): 99–117.
- EPSTEIN, Gerard. 2005. Financialization and the World Economy; 10/1/2005. Introduction.
- EPSTEIN, R.A. 2013. Citizen United v. FEC: The Constitutional Right that Big Corporations Should Have But Do Not Want. Harvard Journal of Law & Public Policy, Vol.34. n°2.
- EVAN, W. y FREEMAN, E. 1993. A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In Beauchamp, T. & Bowie, N. 1993. Ethical theory and business, 5th Edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Even it Up – Time to End Extreme Inequality. 2014. Oxfam International, October 2014. [www.oxfam.org/even-it-up](http://www.oxfam.org/even-it-up).
- FAMA, Eugene F, JENSEN, Michael C., 1983. Source Journal and Private Property. 2009. "Separation of Ownership and Control". 26(2): 301–25.
- FARMAINDUSTRIA. 2015. "El Mercado del Medicamento en España". Boletín Coyuntura N°120. Abril 2015.
- FASSIN, Yves and VAN ROSSEM, A. 2009. "Corporate Governance in the Debate on CSR and Ethics: Sensemaking of Social Issues in Management by Authorities and CEOs." Corporate Governance: An International Review 17(5): 573–93.
- FEARON, J. y WENDT, A. Rationalism v. Constructivism: A Skeptical View. 2002. Handbook of International Relations. Sage Publications.
- FEDRIZZI, Edison Natal. 2011. "Epidemiologia Da Infecção Genital Pelo HPV." Rev. Bras. Pat. Trato Gen 1(1): 3–8.
- FELDER, Jesse. 2015, 26<sup>th</sup> June. "China is a 'bona fide financial bubble'". Business Insider Market.
- FERGUSON, I, McMINIMY, M. y WILLIAMS, B. March 20th, 2005. "The Trans-Pacific Partnership (TPP) Negotiations and Issues for Congress". Congressional Research Service.

- FERRAZ, Marcos Bosi, Patricia Coelho de SOÁREZ, and Paola ZUCCHI. 2011. "Health Technology Assessment in Brazil: What Do Healthcare System Players Think about It?" *Sao Paulo Medical Journal* 129(4): 198–205.
- FERRER, R., A. GÓMEZ DE LA CÁMARA, I. JARQUE, G. QUINDÓS, T. TEJERINA. 2013. Estudio comparativo multidisciplinar de las equinocandinas, anidulafungina, caspofungina y micafungina. *Actualidad en torno al Medicamento*. Volume 11. nº3.
- FINE, B. 2001. *Social Capital versus Social Theory: Political Economy and Social Science at the Turn of the Millenium*. London: Routledge.
- FLECK, Ludwig. 1979. *Genesis and Development of a Scientific Fact*. The University of Chicago. Paperback Edition 1981.
- FLEMING, P. y JONES, M. T. 2013. *The End of Corporate Social Responsibility*. Sage Publication. London.
- FLIGSTEIN, Neil, and Jennifer CHOO. 2005. "Law and Corporate Governance." *Annual Review of Law and Social Science* 1(1): 61–84.
- FLIGSTEIN, Neil, and Robert FREELAND. 1995. "Theoretical and Comparative Perspective on Corporate Organization". *Annual Review Sociology*, 1995, 21: 21–43.
- FONSECA, Elize Massard. 2015. "The Politics of Pharmaceutical Policy Reform: A Study of Generic Drug Regulation in Brazil." *SpringerBriefs in Political Science*.
- FORAN, John, and ESCOBAR, Arturo. 1996. "Encountering Development: The Making and Unmaking of the Third World." *Contemporary Sociology* 25(1): 58.
- FOUCAULT, Michel. 1980. *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972-1977*. New Yor: Pantheon Books.
- FOUCAULT, Michel. 2008. *The birth of Biopolitics: lectures at the Collège de France, 1978-1979* by Grahah Burchell. New York. N.Y.
- FRANCÉS-GÓMEZ, Pedro, and RIO, Ariel del. 2008. "Stakeholder's Preference and Rational Compliance: A Comment on Sacconi's 'CSR as a Model for Extended Corporate Governance II: Compliance, Reputation and Reciprocity.'" *Journal of Business Ethics* 82(1): 59–76.
- FRANCISCO SANTOS, Luiz Alfredo. Nov/2013. "jujjhkkkkkkkkTalvez Finanças e Sustentabilidade tenham muito mais em comum do que se pensa". *Revista IBEF – Instituto Brasileiro dos Executivos de Finanças de São Paulo/Brasil*. [https://issuu.com/grappaeditora/docs/ibef\\_news\\_175\\_grappa\\_editora\\_novemb](https://issuu.com/grappaeditora/docs/ibef_news_175_grappa_editora_novemb).
- FRANK, Richard G., and Joseph P. NEWHOUSE. 2008. "Should Drug Prices Be Negotiated under Part D of Medicare? And If So, How?" *Health Affairs* 27(1): 33–43.
- FREDERIKSEN, C. S. (2009). The Relation Between Policies Concerning Corporate Social Responsibility (CSR) and Philosophical Moral Theories – An Empirical Investigation. *Journal of Business Ethics*, 93(3), 357–371.
- FREEMAN, E. 1st Edition 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press 2010.
- FREEMAN, Monsieur Richard B. 1998. "Le Modèle économique Américain à L' épreuve de La Comparaison." 124: 36–48. *Actes de la recherche en sciences sociales*.
- FREEMAN, R Edward y McVEA, John. 2001. "A Stakeholder Approach to Strategic Management." *Darden Business School Working Paper* No. 01-02.
- FREEMAN, E., HARRISON, J., WICKS, A., PARMAR, B. y COLLE, S. 2010. "Stakeholder Theory: The State of the Art". Cambridge University Press.



- FRIEDMAN, Milton. 1962. *Capitalism & Freedom*. Chicago, IL: University of Chicago.
- FRIEDMAN, Milton. 1970. "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits." *New York Times Magazine*. September 13, 1970.
- FTSE Russel. s.f. [en línea]. Disponible en: <http://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good>.
- FUKUYAMA, Francis; *Have We Reached the End of History?* The Rand Corporation; February 1989;
- FUKUYAMA, Francis. *The Future of History: Can Liberal Democracy Survive the Decline of the Middle Class?* *Foreign Affairs* January / February 2012. Volume 91. n°1;
- FUNG, Archon. 2003. "Deliberative Democracy and International Labor Standards." *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions* 16(1): 51–71.
- FURTADO, Celso. 1985. "A Fantasia organizada". Rio de Janeiro. Paz e Terra. Coleção Estudos Brasileiros; v. 89.
- FURTH, Salim. Sept. 29, 2015. "How a Drug Price-Hike Controversy Points Up a Regulatory Issue". *Washington Wire*, *Wall Street Journal* Online Edition.
- GAETA, Giuseppe Lucio, and Salvatore ERCOLANO. 2012. "(Re) Assessing the Power of Purse. A New Methodology for the Analysis of the Institutional Capacity for Legislative Control over the Budget." *JDyses* 3(1): 54–75.
- GARRETSEN, Harry and Jolanda PEETERS. 2006. "Capital Mobility, Agglomeration and Corporate Tax Rates: Is the Race to the Bottom for Real?" DNB Working Paper. N° 113.
- GIBSON, Kevin. 2012. "Stakeholders and Sustainability: An Evolving Theory." *Journal of Business Ethics* 109(1): 15–25.
- GILLIS, Justin and KRAUSS, Clifford. Nov 05th, 2015. "Exxon Mobil Investigated for Possible Climate Change Lies by New York Attorney General". *NYTimes.com* - The New York Times. <http://www.nytimes.com/2015/11/06/science/exxon-mobil-under-investigation-in-new-york-over-climate-statements.html>.
- GLYN, Andrew. 2006. "Capitalismo desatado: Finanzas, Globalización y Bienestar". Edición española de 2010. Editora Los libros de la Catarata.
- GOMEZ-OUTES, A, G CALVO-ROJAS, C AVENDANO-SOLA, M L SUAREZ-GEA, and C HERNANDEZ-GARCIA. 2012. *Basic and Clinical Pharmacology and Toxicology Therapeutic Utility Report: New Oral Anticoagulants for Prevention of Stroke and Systemic Embolism in Non-Valvular Atrial Fibrillation*.
- GORDON, Myron J., and Eli SHAPIRO. 1956. "Capital Equipment Analysis: The Required Rate of Profit." *Management Science* 3(1): 102–10.
- GRAHAM, F., REILLY, W. *et al.* 2011. *Deep Water The Gulf Oil Disaster and the Future of Offshore Drilling*. Report to the President National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling.
- GRECO, Dirceu B, and Mariangela SIMÃO. 2007. "Brazilian Policy of Universal Access to AIDS Treatment: Sustainability Challenges and Perspectives." *Aids* 21 Suppl 4: S37–45.
- GREEN, Michael. 2008. "Philanthrocapitalism – Precis of a Speech by Michael Green at 'Promoting Philanthropy – Playing Our Part', 17." 2008. (November).
- GREENE, William H. 2002. *Econometric Analysis*. Senior Media Project Manager : Victoria Anderson Production Editor : Michael Reynolds.
- GUJARATI, Damodar N. y Dawn C. PORTER. 2010. *Econometría*. 5ª Ed. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- “Gulf oil spill: Transocean and states agree millions in compensation”. October 29<sup>th</sup> 2015. The Guardian Eletronic Edition.
- GUTIÉRREZ, Vera. 2001, 01 de Febrero. Del Lozoya a la farmacia [en línea]. Disponible en: [http://elpais.com/diario/2001/02/01/madrid/981030294\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2001/02/01/madrid/981030294_850215.html) [01 de Febrero de 2001].
- HAIR, J, W. Black, B. Babin el al. 2009. Multivariate Data Analysis. Pearson Prentice Hall. 7<sup>th</sup> Edition.
- HAHN, T. y FIGGE, F. 2011. Beyond the Bounded Instrumentality in Current Corporate Sustainability Research: Toward an Inclusive Notion of Profitability. *Journal of Business Ethics*, 104(3), pp.325-345.
- HALDANE, Andrew. 2010. “Patience and Finance.” Speech at the Oxford China Business Forum, Beijing, 9 September 2010.
- HALL, S. 1997. Representation: Cultural Representations and Signifying practices. London: Sage.
- HALL, P. and David SOSKICE. 2001. “Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage”. Oxford University Press.
- HANSMAN, H. y KRAAKMAN, R. The End of History for Corporate Law by. 2000. Discussion Paper no. 280. 3/2000. Harvard Law School.
- HART, Oliver. 1995. “Corporate Governance: Some Theory and Implications.” *The Economic Journal* 105(430): 678–89.
- HARVEY, David. 2010. The Enigma of the Capital: and the Crisis of Capitalism. Profile Books. London, UK.
- HASS, L. H., LIU, J. YOUNG, S. ZHANG, Z. 2014. “Measuring and Rewarding Performance : Theory and evidence in relation to executive compensation”.
- HAY, R. D., E. R. GRAY, and J. E. GATES (Eds.). 1976. *Business & Society: Cases and Text*. South Western Publishing Company.
- HAYEK, F.A. 2010. O caminho da servidão / F.A. Hayek. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises. Trad.: Anna Maria Capovilla, José Ítalo Stelle y Liane de Moraes Ribeiro, para o Instituto Liberal Brasil. Original em inglês, 1944.
- HEIN, Eckhard, y VAN TREECK, Till. 2010. “Financialisation and Rising Shareholder Power in Kaleckian/Post-Kaleckian Models of Distribution and Growth.” *Review of Political Economy* 22(2): 205–33.
- HILL, Raymond, and CHUI, Mandy. 2009. “The Pharmerging Future.” *Pharmaceutical Executive* Vol. 29 (7): 44–52.
- HILLMAN, Amy J., and Gerald D. Keim. 2001. “Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What’s the Bottom Line?” *Strategic Management Journal* 22(2): 125–39.
- HIRSCH, Paul, Stuart MICHAELS, and Ray FRIEDMAN. 1987. ““Dirty Hands’ versus ‘Clean Models’ - Is Sociology in Danger of Being Seduced by Economics?” *Theory and Society* 16(3): 317–36.
- HODGSON, G. What is the Essence of Institutional Economics?” *Journal of Economic Issues*. Vol. XXXIV. N° 2. June, 2000.
- HOECHLE, D. (2007). Robust Standard Errors for Panel Regressions with Cross-Sectional Dependence. *Stata Journal*. 7, 281-312.
- HOFFERBERTH, Matthias, BRÜHL, Tanja, BURKART, Eric, FEY, Marco and PELTNER, Anne. 2011. “Multinational Enterprises as ‘Social Actors’—Constructivist Explanations for Corporate Social Responsibility.” *Global Society* 25(2): 205–26.

- HOLLINGSWORTH, J Rogers. 1997. "The Institutional Embeddedness of American Capitalism." *Political Economy of Modern Capitalism: Mapping Convergence and Diversity*: 133–47.
- HOMMA, A; Isaías RAW; Carlos A. MOREIRA Filho; José Gomes TEMPORAO; José Eduardo Bandeira de MELLO. 1996. "A Produção e o Desenvolvimento de Vacinas no Brasil" *Debate*. Fiocruz, Manguinhos. Vol.III (1).
- HOMMA, Akira; Amilcar TANURI; Alberto J S DUARTE; Ernesto MARQUES, Alexandre de ALMEIDA; Reinaldo MARTINS; Jarbas B. SILVA-JUNIOR, and Cristina POSSAS. 2013. "Vaccine Research, Development, and Innovation in Brazil: A Translational Science Perspective." *Vaccine* 31(SUPPL2): B54–60.
- HONORÉ, A.M. (1961), 'Ownership' in A.G. Guest (ed.), *Oxford Essays in Jurisprudence*, London: Oxford University Press, pp. 107-47.
- HOOD, Christopher. 1991. "A Public Management for All Seasons?" *Public Administration* Vol. 69: 3–19. Royal Institute of Public Administration.
- IFHP. 2013. "International Federation of Health Plans, 2013 Comparative Price Report: Variation in Medical and Hospital Prices by Country."
- IMS Health Midas. Diciembre/2014. "Top 20 Global Corporations, 2014". [http://www.imshealth.com/deployedfiles/imshealth/Global/Content/Corporate/Press%20Room/Top\\_line\\_data/2014/Top\\_20\\_Global\\_Corporations\\_2014.pdf](http://www.imshealth.com/deployedfiles/imshealth/Global/Content/Corporate/Press%20Room/Top_line_data/2014/Top_20_Global_Corporations_2014.pdf).
- INCA – Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva. Disponible [en línea][http://www2.inca.gov.br/wps/wcm/connect/tiposdecancer/site/home/colo\\_uter\\_o](http://www2.inca.gov.br/wps/wcm/connect/tiposdecancer/site/home/colo_uter_o). [31 de Agosto de 2015].
- INESME. 2011. Encuesta INESME Impacto de La Crisis Económica En La Aplicación de Terapias Oncológicas Innovadoras. INESME – Instituto de Estudios Médicos Científicos.
- INFORMA. 2014. Marketline Industry Profile: Global Pharmaceuticals. April 2014.
- INFORMA. 2014a. Marketline Industry Profile: Pharmaceuticals in Spain. April 2014.
- INFORMA. 2014b. Marketline Industry Profile: Pharmaceuticals in Brazil. April 2014.
- INTERFARMA. 2012. Código de Conduta. Interfarma – Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa.
- INTERFARMA. 2014. Relatório de Responsabilidade Socioambiental 2014. Ano base 2013. Interfarma – Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa.
- IOANNOU, Ioannis, and George SERAFEIM. 2012. "What Drives Corporate Social Performance? The Role of Nation-Level Institutions." *Journal of International Business Studies* 43(9): 834–64.
- JANO. 2014, 05 de Septiembre. "Los Nuevos anticoagulantes orales se usan en España 4 veces menos que en Alemania para el tromboembolismo venoso" [en línea]. Disponible en <http://www.jano.es/noticia-los-nuevos-anticoagulantes-orales-se-22811> [06 de Septiembre de 2016].
- JANO. 2014a, 08 de Mayo. "Denuncian que algunas CCAA incumplen las recomendaciones de Sanidad para el uso de los nuevos anticoagulantes orales" [en línea]. Disponible en <http://www.jano.es/noticia-denuncian-que-algunas-ccaa-incumplen-22044#> [07 de Septiembre, 2016].
- JENSEN, M. C., y MECKLING, W. H. (n.d.). 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* V.3. N°4, pp. 305-360.
- JENSEN, M. C. 1983. "Organization Theory and Methodology." *The Accounting Review*, April 1983, v. LVIII (2): 319–39.

- JENSEN, Michael C. 1994. "Self Interest, Altruism, Incentives, and Agency Theory." *Journal of Applied Corporate Finance* VII (2).
- JENSEN, Michael C. 2002. "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function." *Business Ethics Quarterly* 12(2): 235–56.
- JO, Hoje, and Maretno A. HARJOTO. 2011. "The Causal Effect of Corporate Governance on Corporate Social Responsibility." *Journal of Business Ethics* 106(1): 53–72.
- JONES, Marc T. 1999. "The Institutional Determinants of Social Responsibility." *Journal of Business Ethics* (20): 163–79.
- KANG, N., and J. MOON. 2011. "Institutional Complementarity between Corporate Governance and Corporate Social Responsibility: A Comparative Institutional Analysis of Three Capitalisms." *Socio-Economic Review* 10(1): 85–108.
- KAYSEN, C. (1957). The Social Significance of the Modern Corporation. *The American Economic Review*, 47(2), 311-319.
- KAMINSKI, M. April, 14th, 2015. "Don't keep the Trans-Pacific Partnership Talks Secret", The New York Times. NYTimes Online Edition. [http://www.nytimes.com/2015/04/14/opinion/dont-keep-trade-talks-secret.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2015/04/14/opinion/dont-keep-trade-talks-secret.html?_r=0).
- KIPLEY, D., LEWIS, A., and JENG, J.-L. 2012. "Extending Ansoff's Strategic Diagnosis Model: Defining the Optimal Strategic Performance Positioning Matrix." *SAGE Open* 2(1).
- KOLK, Ans, and PINKSE, Jonatan. 2010. "The Integration of Corporate Governance in Corporate Social Responsibility Disclosures." 26(June 2009): 15–26.
- KOLLEWE, Julia. 2014, March 27<sup>th</sup>. The Guardian [en línea]. Disponible en: <http://www.theguardian.com/business/2014/mar/27/bestselling-prescription-drugs>.
- KOOIMAN, Jan, BAVINCK, M., CHUENPADGDEE, R. MAHON, R., PULLIN, R. Interactive Governance and Governability: An Introduction. *The Journal of Transdisciplinary Environmental Studies*, vol. 7, no. 1, 2008.
- KOTZ, By David M. 2008. "Neoliberalism and Financialization." University of Massachusetts Amherst.
- KRAUSMANN, F., S. GINGRICH, N. EISENMEENGER, Karl-Heinz ERB, H. HABERL, and M. FISCHER-KOWASKI. 2009. "Growth in Global Materials Use, GDP and Population during the 20th Century." *Ecological Economics* 68(10): 2696–2705.
- KRIPPNER, G. R. 2005. The financialization of the American economy. *SocioEconomic Review*, 3(2), 173–208. doi:10.1093/SER/mwi008
- KRUGMAN, Paul. End this Depression Now! 1st Edition 2012. W.W.Norton & Company Inc. New York;
- KUCHENBECKER, Ricardo, and Carisia A. POLANCZYK. 2012. "Institutionalizing Health Technology Assessment in Brazil: Challenges Ahead." *Value in Health Regional Issues* 1(2): 257–61.
- LA PORTA, R.; Florencio LOPEZ-DE-SILANES; Andrei SHLEIFER; Robert W. VISHNY. 1998. *The Journal of Political Economy*, Vol. 06, Issue 6 (Dec. 1998), 1113-1155.
- LARNER, W. 2002. Globalization, Governmentality and Expertise: Creating a Call Centre Labour Force. *Review of International Political Economy*, 9(4), 650-674.
- LAZONICK, William and O'SULLIVAN, Mary. 2000. "Maximizing Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance", 13–35. *Economy and Society*. Volume 29 number 1.

- LEADBEATER, Charlie, 01 January, 1999. "Living on Thin Air – The New Economy". <http://charlesleadbeater.net/1999/01/living-on-thin-air-the-new-economy/>.
- LEVI-FAUR, D. 2005. "The Global Diffusion of Regulatory Capitalism." *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science* 598(1): 12–32.
- LEY 10/2013, de 24 de Julio. Boletín Oficial Del Estado. N°.177. 2013, 25 de Julio. Jefatura Del Estado.
- LIMA, Aisleide, Edviges de Souza Magalhães GAIA, and Micherllayne Alves FERREIRA. 2012. "A Importância Do Programa Hiperdia Em Uma Unidade de Saúde Da Família Do Município de Serra Talhada - PE, Para Adesão Dos Hipertensos E Diabéticos Ao Tratamento Medicamentoso E Dietético." *Saúde Coletiva em Debate* 2(1): 9–17.
- LIPSET, Seymour Martin. 1959. "Some Social Requisites of Democracy: Economic Development and Political Legitimacy Author (S): Seymour Martin Lipset Source: *The American Political Science Review*, Vol. 53, No. 1 (Mar., 1959), Pp. 69-105 Published by: American Political Scien." 53(1): 69–105.
- LIPITOR. s.f. [en línea]. Disponible en: <http://www.lipitor.com>.
- LYDENBERG, S., A.T. MARLIN and S. STRUB (1986) *Rating America's Corporate Conscience* (Reading, MA: Addison-Wesley).
- LO, Shih-Fang y Her-Jiun SHEU (2007). Is Corporate Sustainability a Value-Increasing Strategy for Business? *Business, A. S. F. O. R.*, 15(2), 345-359.
- LOCKE, Richard M. 2013. *The Promise and limits of private power: promoting labor standards in a global economy*. Cambridge University Press.
- LÓPEZ VIÑA, A., y C. DÍAZ SÁNCHEZ. 2004. "Aspergillus Y Pulmón." *Archivos de Bronconeumología* 40 (tabla I): 114–22.
- LORDON, Frédéric. 2000. "La Création de Valeur Comme Rhétorique et Comme Pratique. Généalogie et Sociologie de La Valeur Actionnariale." *L'Année de la régulation* 4(0): 117–67.
- LOZANO, J.M., 2009. *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*, Madrid: Editorial Trotta.
- MACHADO-da-SILVA, C. L., and Luciano ROSSONI. 2010. "Institucionalismo Organizacional E Práticas de." *RAC (Edição Especial 2010)*: 173–98.
- MACKENZIE, C. (2007). Boards, Incentives and Corporate Social Responsibility: the case for a change of emphasis. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5), 935–943.
- MAIGNAN, Isabelle y David A. RALSTON. 2002. "Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-presentations" *Journal of International Business Studies* 33, 497–514.
- MAJONE, Giandomenico. 1993. "The European Community between Social Policy and Social Regulation." *JCMS: Journal of Common Market Studies* 31(2): 153–70.
- MAJONE, Giandomenico. 2002. "Delegation of Regulatory Powers in a Mixed Polity." *European Law Journal* 8(3): 319–39.
- MANIK, Julkifar and YARDLEY, Jim. Building Collapse in Bangladesh Leaves Scores Dead. *The New York Times*, Apr. 24, 2013.
- MARCH, James G, and OLSEN, Johan P. 1998. "Institutional Dynamics of International Political Orders." *International Organization* 52(4): 943–69.
- MARKOWITZ, H. 1952. "Portfolio Selection\*." *The journal of finance* 7(1): 77–91.



- MARTÍNEZ, Andrés J. 2015. “Análisis temporal y geográfico de la mortalidad evitable en España 1990-2011”. Trabajo de fin de máster en Técnicas Estadísticas. Universidad de Santiago Compostela.
- MATÍAS-GUIU, Jorge. 2009. “Estrategia En Ictus Del Sistema Nacional de Salud. Sanidad 2009.” Ministerio de Sanidad y Política Social. Depósito Legal: M- 51324: 1–163.
- MATTEN, Dirk, and Jeremy MOON. 2008. “‘Implicit’ and ‘Explicit’ CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility.” *Academy of Management Review* 33(2): 404–24.
- MAYER, Colin. 1996. “Gouvernement Performance, concurrence et performance” *Revue Économique de l’OCDE* no 27, II: 7–37.
- MAZZUCATO, Mariana. 2013. “The Entrepreneurial State – Debunking Public vs. Private Sector Myths”. Anthem Press.
- MCKINSEY & COMPANY. 2011. “Perspectives on Healthcare in Latin America.” Foremost.
- MCTI - Ministério Da Ciência Tecnologia e Inovação, Brasil. 2012. “Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação 2012 - 2015.”: 220.
- MCGINN, Jack. 2013, 23<sup>rd</sup> June. “Green bookkeeping shows hidden cost of business as usual”. *Financial Times*.
- McKIBBEN, Bill. *New Yorker Magazine*, September 18<sup>th</sup>, 2015: <http://www.newyorker.com/news/daily-comment/what-exxon-knew-about-climate-change>.
- McWILLIAMS, A., SIEGEL, D.S., and WRIGHT, P. M. 2005. “Corporate Social Responsibility: Strategic Implications.” *Journal of Management Studies* 43(1): 1–18.
- MERCK & CO., INC. 2013. Annual Reporto n K-10 Form as filed with the Securities and Exchange Commission on February 27, 2014.
- MERTON, Robert C. 1973. “Theory of Rational Theory Option Pricing.” *Bell Journal of Economics* 4(1): 141–83.
- MESTRE-FERRANDIZ, Jorge, Jon SUSSEX, and Adrian TOWSE. 2012. *The R&D Cost of a New Medicine*. Office of Health Economics. London. December, 2012.
- MEZHER, M. 2015, 28 de Mayo [en línea]. “UK to Launch New Office for Market Access“. *Regulatory Affairs Professionals Society*. Disponible en: <http://www.raps.org/Regulatory-Focus/News/2015/05/28/22254/UK-to-Launch-New-Office-for-Market-Access/> [05 de Septiembre de 2015].
- MILLER, Eugene F. 2010. “Hayek’s The Constitution of Liberty - An Account of Its Argument.” *The Institute of Economic Affairs*. London.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE, BRASIL. 2006. *Aquisição De Medicamentos Para Assistência Farmacêutica no SUS*. Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos, Depart. Assistência Farmacêutica e Insumos Estratégicos. Serie A. Normas e Manuais Técnicos.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE, Brasil. 2011. “Plano de Ações Estratégicas para o Enfrentamento das Doenças Crônicas Não Transmissíveis (DCNT) no Brasil: 2011-2022”. 1<sup>a</sup> Edição.
- MIROWSKI, Philip; PLEHWE, Dieter. 2009. “The Road from Mont Pèlerin.” *Harvard University Press Cambridge, Massachusetts London, England* 2009
- MIROWSKI, Philip. 2013. *Never Let a Serious Crisis Go To Waste – How Neoliberalism Survived the Financial Meltdown*. Verso; Edition: New.

- MITROFF, I. I., EMSHOFF, J. R. and KILMANN, R. H. 1979. "Assumptional Analysis: A Methodology for Strategic Problem Solving." *Management Science* 25(6): 583–93.
- MODIGLIANI, F. and MILLER, Merton H. 1958. The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *The American Economic Review*, Vol. 48, No. 3 (Jun., 1958), pp. 261-297. Published by: American Economic Association.
- MÖHLMANN, B.W.A. 2012. Erasmus University Rotterdam. MSc Economics & Business. "Hostile Takeovers: The Long Term Effect on Shareholder Value of Acquiring Companies."
- MONEY, Kevin, and SCHEPERS, Herman. 2007. "Are CSR and Corporate Governance Converging ? And Company Secretaries in FTSE100." 33(2): 1–12.
- MONBIOT, George. 24th November, 2015. "Consume more, conserve more: sorry, but we just can't do both". *The Guardian Online Edition*.  
[http://www.theguardian.com/commentisfree/2015/nov/24/consume-conserve-economic-growth-sustainability?CMP=fb\\_gu](http://www.theguardian.com/commentisfree/2015/nov/24/consume-conserve-economic-growth-sustainability?CMP=fb_gu).
- MORCK, Randall, Daniel WOLFENZON, and Bernard YEUNG. 2005. "Corporate Governance, Economic Entrenchment, and Growth." *Journal of Economic Literature* 43(August 2004): 655–720.
- MOREL, C. M. et al. 2005. Health innovation networks to help developing countries address neglected diseases. *Science*, n.309, p.401-404.
- MULCAHY, Suzanne. "Lobbying in Europe: Hidden Influence, Privileged Access". 2015. Transparency International. Para más informaciones: [http://www.transparency.org/whatwedo/publication/lobbying\\_in\\_europe](http://www.transparency.org/whatwedo/publication/lobbying_in_europe).
- MOUFFE, Chantal. 2005. "On the Political." London, Routledge.
- MSSSI - Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. 2012. "Sistema Nacional de Salud". Monografía en internet: 16–29.  
[http://www.msssi.gob.es/organizacion/sns/docs/sns2012/SNS012\\_Espanol.pdf](http://www.msssi.gob.es/organizacion/sns/docs/sns2012/SNS012_Espanol.pdf).
- MURADIAN, Roldan, Mariana Walter, and Joan Martinez-Alier. 2012. "Hegemonic Transitions and Global Shifts in Social Metabolism: Implications for Resource-Rich Countries. Introduction to the Special Section." *Global Environmental Change* 22(3): 559–67.
- MUSOLF, Lloyd D. y Harold SEIDMAN. 1980. The Blurred Boundaries of Public Administration. *Public Administration Review* 40(2):124.
- NDEDI, Alain, Akepe L. ENOBI, Kingsley K. MUA. 2015. Mind the Gap: The Bottom Line and Ethical Behaviour: How Volkswagen Failed to Reconcile the Two? Social Science Research Networking Paper Series (3 november, 2015).
- NEE, V., y SWEDBERG, R. (2005). Economic sociology and new institutional economics. In C. Ménard & M. M. Shirley (Eds.), *Handbook of new institutional economics* (pp. 789-818). Netherlands: Springer.
- NELSON, Jane, and Simon ZADEK. 2001. "Partnership Alchemy: New Social Partnerships in Europe". The Copenhagen Centre. Copenhagen, Denmark.
- NICOLETTI, G. S. Scarpetta, O. Boyland. 2000. Summary Indicators of Product Market Regulation with an Extension to Employment Protection Legislation. Economics Depart. Working Papers n°. 226. OECD.
- NORDBERG, D. 2008. The ethics of corporate governance, 33(4), *Journal of General Management*, 35-53. Vol. 33 N°4.
- NORTH, Douglass C. 1990. *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press.
- NORTH, Douglass C. 1993. "The New Institutional Economics and Development." *EconWPA Economic History* (January): 3–6.

- NORTH, Douglass C. 2004. “Instituciones.” Traducción y agregado de notas y vínculos: Enrique Bour. *The Journal of Economic Perspectives*, Volume 5, Issue 1, Winter, 1991 (secciones 1 a 5); el 2º procede de una revisión de un texto de March 2004. El primer artículo forma parte de un libro de North titulado *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*.
- OBAMA, Barack. 2016. Remarks by the President on the Economy. The White House – Office of the Press Secretary. April, 05, 2016. Disponible [en línea]: <https://www.whitehouse.gov/the-press-office/2016/04/05/remarks-president-economy-0> en [30 de octubre de 2016].
- OBAMACARE FACTS. s.f. What is ObamaCare / What is Affordable Care Act? [en línea]. Disponible en: <http://obamacarefacts.com/whatis-obamacare/> [agosto, 2015].
- OBSERVATÓRIO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA. 2006. “Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la Responsabilidad Social de las Empresas. Libro Blanco de la RSC”. 2006. Subcomisión parlamentaria de RSC. Disponible [en línea]: <http://observatoriorsc.org/informe-de-la-subcomision-para-potenciar-y-promover-la-responsabilidade-social-de-las-empresas-libro-blanco-de-la-rsc/> [04 de septiembre de 2015].
- O'DONOVAN, Orla, and Vololona RABEHARISOA. 2013. “Europe of Patients, Europe for Patients’: The Europeanization of Healthcare Policies by European Patients’ Organizations.” *Papiers de Recherche de CSI* 30.
- OCDE. 2013. Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting. 2013. OCDE Publishing. [http://www.OCDE-ilibrary.org/taxation/action-plan-on-base-erosion-and-profit-shifting\\_9789264202719-en](http://www.OCDE-ilibrary.org/taxation/action-plan-on-base-erosion-and-profit-shifting_9789264202719-en).
- OECD. 2004. “OECD Principles of Corporate Governance.” *Corporate Governance in Japan: From the Viewpoints of Management, Accounting, and the Market*: 109–17.
- OECD. 2008. *Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide*. Paris: OECD Publications.
- OECD. 2010. “Regulatory Policy and the Road to Sustainable Growth”: 1–104.
- OECD. 2011. “Resource Productivity in the G8 and the OECD”: 1–43.
- OECD. 2014. “Income Inequality Update”. *OECD Better Policies for Better Lives*. Source: OECD Income Distribution Database. Available on line: [www.oecd.org/social/income-distribution-database.htm](http://www.oecd.org/social/income-distribution-database.htm).
- OECD. 2014a. “How Does the United States Compare?” *OECD Employment Outlook 2013* 6736(July): 1–2
- OLIVEIRA, Cida. 11/01/2014. “Vacina produzida no Brasil vai imunizar 5 milhões de meninas contra HPV”. *Rede Brasil Atual* [en línea]. Disponible en [26/02/2017].
- <http://www.redebrasilatual.com.br/saude/2014/01/ministerio-da-saude-recebe-4-milhoes-de-doses-da-vacina-contr-hpv-1215.html>.
- OMS. 2012. “Unidos para combatir las enfermedades raras”. *Boletín de la Organización Mundial de la Salud*. Volumen 90: 2012 Volumen 90, Número 6, junio 2012, 401-476, [en línea]. Disponible en: <http://www.who.int/bulletin/volumes/90/6/12-020612/es/> [08 de Agosto de 2016].
- ORHANGAZI, Özgür. 2008. *Financialization and the US Economy*. 1st Edition. Edward Elgar Publishing Ltd.
- OWEN-SMITH, Jason and POWELL, Walter W. 2004. “Knowledge Networks as Channels and Conduits: The Effects of Spillovers in the Boston Biotechnology Community.” *Organization Science* 15(1): 5–21.



- OXFAM INTERNATIONAL. 2014, October. "Oxfam Even it Up: Time to End Extreme Inequality". [www.oxfam.org/even-it-up](http://www.oxfam.org/even-it-up).
- PAVA, M. 2003. Leading with Meaning: Using Covenantal Leadership to Build a Better Organization. Palgrave MacMillan, New York, NY.
- PECK, Jamie; NIK, Theodore; NEIL, Brenner. 2012. Neoliberalism Resurgent? Market Rule and Great Recession. 2012. The South Atlantic Quarterly 111:2. Spring 2012.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G. 1978. "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. Harpers & Row, Publishers.
- Pension Markets in Focus. 2014. OCDE. <http://www.OCDE.org/daf/fin/private-pensions/Pension-Markets-in-Focus-2014.pdf>.
- PIKETTY, Thomas. 2013. Capital in the Twenty-First Century. The Belknap Press of Harvard University Press.
- PINEAULT, E. 2001. "Finance Capital and the Institutional Foundations of Capitalist Finance: Theoretical Elements from Marx to Minsky. Working Paper. Chaire de Recherche du Canada en Mondialisation, Citoyenneté et Démocratie <http://www.chaire-mcd.ca/DOCUMENT.2002>.
- PORTAL IBEROAMERICANO DE MARKETING FARMACÉUTICO. 2014. "Acuerdos de techo de gasto, una herramienta para contribuir a la sostenibilidad." 15de Diciembre de 2014. <http://www.pmfarma.es/noticias/19879-acuerdos-de-techo-de-gasto-una-herramienta-para-contribuir-a-la-sostenibilidad.html>.
- PORTER, Michael. 1<sup>st</sup> Edition 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press.
- PRATS i CATALA, J. (2005). De la burocracia al management, del management a la gobernanza. INAP, 1<sup>a</sup> Edición.
- PRIOR, D, SURROCA, J, y TRIBÓ, J. (2008). Are Socially Responsible Managers Really Ethical? Exploring the Relationship between Earnings Management and Corporate Social Responsibility. Corporate Governance: An International Review, 16(3), 160–177.
- PROCTOR, Robert N. and SCHIEBINGER, Londa. 2008. Agnotology: the making and unmaking of ignorance". Stanford University Press, Stanford.
- PROFILE, Marketline Industry. 2014. "Pharmaceuticals in Brazil" (April). 1-34. Informa Business.
- PROFILE, Marketline Industry. 2014. "Global Pharmaceuticals" (April), 1-34. Informa Business.
- PROFILE, Marketline Industry. 2014. "Pharmaceuticals in Spain" (April): 1-34. Informa Business.
- PWC, Strategy &. 2014. The Global Innovation 1000: Comparison of R&D Spending by Regions and Industries. Disponible en: <http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/innovation1000/rd-intensity-vs-spend-2014>.
- RAJAN, Raghuram G. Luigi ZINGALES. 2004. Salvando o Capitalismo dos Capitalistas: acreditando no poder do livre mercado para criar mais riqueza e ampliar as oportunidades. Elsevier Editora.
- RANCIÈRE, Jacques. 1995. La Méésentente - Politique et Philosophie. Paris, Editions Galilée.
- RANCIÈRE, Jacques. 1999. "Disagreement: Politics and Philosophy". University of Minnesota Press.
- RAPPAPORT, A. 1998. Creating shareholder value: a guide for managers and investors. 2nd Edition. The Free Press.

- RAW, I. y HIGASHI, H. “Autossuficiência e inovação na produção de vacinas e saúde pública.” 2008. *Revistas de Estudos Avançados* 22(64): 155–70.
- REICH, Robert. 2008. “The Case against Corporate Social Responsibility”: 1–63. Goldman School Working Paper Series.
- ROCKOFF, J. D. Sept. 22, 2015. “Turing to Cut Price of Drug Daraprim after Increase Sparks Outcry”. Wall Street Journal Online Edition.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, José Miguel. 1993. “Otra Empresa Es Posible: Teología Accionarial versus Responsabilidad Ciudadana.” *Conceptos para pensar el siglo XXI*, Andrés García Inda y Carmen Marcuello Servós (coords.). Catarata, Madrid. 2008.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, José Miguel. 2003. *El gobierno de la empresa: un enfoque alternativo*. Ediciones Akal, S.A.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, José Miguel. 2006. “Valor Accionarial Y Orientación Stakeholder: Bases Para Un Nuevo Gobierno Corporativo.” *Papeles de Economía Española*, n°. 108.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, JM. 2007. “Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría.” *Revista Ekonomiaz*. N.º 65, 2.º cuatrimestre, 2007.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, JM., M. MELLÉ, and J SASTRE. 2007. *Documentos AECA Serie Responsabilida Social Corporativa*. N° 4. Asociación Española de Gobierno Y Responsabilidad Social de La Empresa, Madrid.
- RODRIK, D. 2011. “The globalization paradox: democracy and the future of the world economy”. Norton & Company, Inc.
- RODRIK, D. 2015. “The Trade Numbers Game”. Project Syndicate. February, 10<sup>th</sup>, 2016. <https://www.project-syndicate.org/commentary/tpp-debate-economic-benefits-by-dani-rodrik-2016-02#hWygWXdxDElyCAzZ.01>.
- ROE, Mark J. 2004. “The Institutions of Corporate Governance”. John M. Olin Center for Law, Economics, and Business at Harvard. Discussion Papers No 488.
- RONCALÉS, Francisco Javier. 2008. “Tratamiento anticoagulante oral: ¿warfarina o acenocumarol?” *Medicina Clínica* 131(3): 98–100.
- ROSE, Susannah L. 2013. “Patient Advocacy Organizations: Institutional Conflicts of Interest, Trust, and Trustworthiness.” *J Law Med Ethics* (41(3)): 680–87.
- ROSS, Stephen A. 1973. *The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem*. Vol. 63, No. 2, *Papers and Proceedings of the Eighty-fifth Annual Meeting of the American Economic Association* (May, 1973), pp. 134-139. Published by: American Economic Association.
- ROWLEY, Tim, and Shawn BERMAN. 2000. “A Brand New Brand of Corporate Social Performance.” *Business & Society* 39(4): 397–418.
- SALA, Emili Esteve. 2014. *El Nuevo Sistema de Precios de Medicamentos del SNS*. Farmaindustria.
- SACCONI, Lorenzo. 2006. “A Social Contract Account for CSR as an Extended Model of Corporate Governance (I): Rational Bargaining and Justification.” *Journal of Business Ethics* 68(3): 259–81.

- SACCONI, Lorenzo. 2007. "A Social Contract Account for CSR as an Extended Model of Corporate Governance (II): Compliance, Reputation and Reciprocity." *Journal of Business Ethics* 75(1): 77–96.
- SACHS, Jeffrey. *The Price of Civilization*. 1st Edition by The Bodley Head London, 2011;
- SANDEL, Michael. Why we shouldn't trust markets with our civic life. June, 2013 at TED Global 2013. [https://www.ted.com/talks/michael\\_sandel\\_why\\_we\\_shouldn\\_t\\_trust\\_markets\\_with\\_our\\_civic\\_life#t-161374](https://www.ted.com/talks/michael_sandel_why_we_shouldn_t_trust_markets_with_our_civic_life#t-161374).
- SANDS, Angela. 2014. "Top 10 patent losses to watch out for". Totalbiopharma Online Edition. 16<sup>th</sup> June 2014. <http://www.totalbiopharma.com/2014/06/06/top-10-patent-losses-watch/>.
- SCOTT, W. R. (1994). "Institutions and organizations: toward a theoretical synthesis. In W. R. Scott & J. W. Meyer and Associates, *Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism* (pp. 55-80). Thousand Oaks: Sage.
- SCOTT, W. R. (2008). *Institutions and organizations: ideas and interests* (3th ed.). Thousand Oaks: Sage.
- SEN, Amartya K. 1977. "Rational Fools: A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory". *Philosophy and Public Affairs*, Vol. 6, No. 4 (Summer, 1977), 317-344.
- SETHI, S Prakash. 1975. "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework." *California Management Review* 17(3): 58–64.
- SEWELL, W. H. y EVANS. 2013 *The Neoliberal Era: Ideology, Policy, and Social Effects*. Prepared for *Social Resilience in the Neo-liberal Era* edited by Peter Hall and Michele Lamont. Cambridge University Press.
- SHIVA, Vandana. 2001. "O mundo en el limite". Giddens y Hutton, eds. Tusquets, Barcelona.
- SILVA, E. N., LARANJEIRA, F. O. , CONTI, M. A. y ELIAS, F. T. S. 2008. "Eficácia, Segurança, Custo-Efetividade E Impacto Orçamentário Da Vacina Contra O Papilomavírus Humano (HPV) Na Prevenção Do Câncer de Colo de Útero – Infecção Persistente Por HPV E Lesões Precursoras.": 01–23.
- SILVERMAN, Ed. 2015. "High Price for Gilead Sciences Hep C Drug Prompts Patent Challenges". *Pharmalot Blog*. WSJ. 20<sup>th</sup> May 2015. <http://blogs.wsj.com/pharmalot/2015/05/20/high-price-for-gilead-sciences-hep-c-drug-prompts-patent-challenges/>.
- SISON, Alejo José G., y FONTRODONA, Joan. 2013. "Participating in the Common Good of the Firm." *Journal of Business Ethics* 113(4): 611–25.
- SHADLEN, K. C., and E. M. D. FONSECA. 2013. "Health Policy as Industrial Policy: Brazil in Comparative Perspective." *Politics & Society* 41(4): 561–87.
- SHANKLEMAN, Jessica. 13th October, 2014. "Mark Carney: most fossil fuel reserves can't be burned." *The Guardian Online Edition*: <http://www.theguardian.com/environment/2014/oct/13/mark-carney-fossil-fuel-reserves-burned-carbon-bubble>.
- SHARPE, William F. 1963. "A Simplified Model for Portfolio Analysis." *Management science* 9(2): 277–93.
- SHARPE, William F. 1964. "Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk." *The Journal of Finance* 19(3): 425–42.
- SCHMIDT, Maria Inês, Bruce Bartholow DUNCAN, Gulnar Azevedo E SILVA, Ana Maria MENEZES, Carlos Augusto MONTEIRO, Sandhi Maria BARRETO,

- Dora CHOR, and Paulo Rossi MENEZES. 2011. "Chronic Non-Communicable Diseases in Brazil: Burden and Current Challenges." *The Lancet* 377(9781): 1949–61.
- SHLEIFER, A., VISHNY, R. 1997. "A Survey of Corporate Governance." *The Journal of Finance*, Vol. LII, nº 2.
  - SMITH, Adam. "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations." 1776. Electronic Classics Series Publication (2005).
  - SNYDER, B. y JONES, S. September, 23rd, 2015. "Here is a timeline of Volkswagen's tanking stock price". *Fortune Online Edition*.
  - SPARKES, Russell. 2003. *Global Revolution*, John Wiley, Roh Moo Hyun, European Union, and Independent Insurance. "From Corporate Governance to Corporate Responsibility : The Changing Boardroom Agenda." (April): 1–6.
  - SRI. s.f. Social Funds: The largest personal finance site devoted to socially responsible investing [en línea]. Disponible en: <http://www.socialfunds.com/news/article.cgi?sfArticleId=1269>.
  - STANFIELD, J. R., y CARROL, M. C. (2004). "Governance and the Legitimacy of Corporate Power: a path for convergence of heterodox economic?" *Journal of Economic Issues*, 38(2), 363-370.
  - STANIMIROV Stoychev, Iván. 2014. "Capital intelectual y responsabilidad social corporativa: una investigación empírica". Trabajo de fin de master de investigación en Contabilidad y Gestión Financiera. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valladolid. Valladolid, España.
  - STATISTA. 2015. Top 50 global pharmaceutical companies by prescription sales and R&D spending in 2015 (in billion U.S. dollars). Disponible en: <http://www.statista.com/statistics/273029/top-10-pharmaceutical-companies-sales-and-rundd-spending-in-2010/>.
  - STENEK, Vladimir, 06 Jun, 2014. "Carbon Bubbles & Stranded Assets". <http://blogs.worldbank.org/climatechange/carbon-bubbles-stranded-assets>.
  - STEURER, R. 2010. The Role of Governments in Corporate Social Responsibility: Characterising Public Policies on CSR in Europe. In *Policy Sciences* 43(1): 49–72.
  - STEURER, R. 2011. Soft Instruments, Few Networks: How "New Governance" Materializes in Public Policies on Corporate Social Responsibility Across Europe. , 290, pp.270-290.
  - STIGLITZ, Joseph E. 2013. *The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers our Future*; W.W. Norton & Company.
  - STILES, P. and TAYLOR, B. (2001), *Boards at Work - How Directors View Their Roles and Responsibilities*, Oxford: Oxford University Press.
  - STOHL, M., STOHL, C. y TOWNSLEY, N., 2007. A new generation of global corporate social responsibility. In "The debate over corporate social responsibility". Oxford, New York: Oxford University Press, pp. 30–43.
  - STREECK, Wolfgang. 1997. "Beneficial Constraints: On the Economic Limits of Rational", in *Contemporary Capitalism*. Cambridge University Press.
  - SUNDFELD, Carlos Ari, e Rodrigo Pagani de SOUZA. 2013. "Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo em Medicamentos e a Lei de Licitações." *Rda – Revista de Direito Administrativo* 264(set/dez): 91–133.
  - SURROCA, Jordi, TRIBÓ, Josep A. and ZAHRA, Shaker A. 2008. "Stakeholder Pressure on MNEs and the Transfer of Socially Irresponsible Practices to Subsidiaries." *Academy of Management*.

- SURROCA, Jordi, and Josep a. TRIBÓ. 2008. "Managerial Entrenchment and Corporate Social Performance." *Journal of Business Finance & Accounting* 35(5-6): 748–89.
- SURROCA, Jordi; Josep TRIBÓ; Sandra WADDOCK. 2010. "Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources." *Academy of Management Journal* 31(2): 463–90.
- SWYNGEDOUW, Erik. 2007. "Impossible 'Sustainability' and the Post -Political Condition." In: David Gibbs and Rob Krueger (Eds.) *The Sustainable Development Paradox*, Guilford Press, New York (2007), pp. 13-40. 13–40.
- TAX JUSTICE NETWORK (TJN). Starbucks scandal: company directors do not have a duty to avoid tax. October, 2012. Online: <http://taxjustice.blogspot.com.es/2012/10/starbucks-scandal-company-directors-do.html>.
- TAX JUSTICE NETWORK (TJN). Corporate Responsibility and Accountability. Online: <http://taxjustice.blogspot.com.es/>.
- TAYLOR, C. 2002. *Modern Social Imaginaries, Public Culture*, Volume 14(1), pp. 91–124.
- THE ECONOMIST. 2014, Nov, 29<sup>th</sup>. "The price of failure". Disponible en: <http://www.economist.com/news/business/21635005-startling-new-cost-estimate-new-medicines-met-scepticism-price-failure>.
- THOMSON REUTERS. 2013, April. ASSET ESG Data Glossary.
- TOCQUEVILLE, Alexis de. 1840. *Democracy in America*, Volume 1. Translated by Henry Reeve. Project Gutenberg Ebook.
- TOOLE, Andrew A. 2007. "Does Public Scientific Research Complement Private Investment in Research and Development in the Pharmaceutical Industry?" *The Journal of Law and Economics* 50(1): 81–104.
- TUMPEL-GUGERELL, Gertrude. 26/Nov/2007. "The euro – benefits and challenges." Speech as Member of the Executive Board of the ECB Conference "Poland and the EURO", Warsaw.
- UIMP. 2014, 23 de Abril. Actualidades UIMP. Disponible en: <http://www.uimp.es/gabinete-de-comunicacion/actualidad-uimp/la-uimp-y-msd-firman-un-convenio-para-la-creacion-de-una-catedra-de-salud-crecimiento-y-sostenibilidad.html> [03 de Setiembre de 2015].
- VALOR, C. (ed.) (2005): *Inversiones socialmente responsables en entidades financieras de economía social*. Madrid, Fundación Universitaria San Pablo - CEU.
- VAN ARNUM, P., 2015. "Evaluating the Global Generics Market". DCAT Value Chain Insights, posted Tue, May 05, 2015 01:28 PM. <http://connect.dcat.org/blogs/patricia-van-arnum/2015/05/05/evaluating-strengths-and-weakness-of-global-generics-market#.WCy90mrhDIU>.
- VAN APELDOORN, B., OVERBEEK, Henk, and Andreas NÖLKE. 2007. "The Transnational Politics of Corporate Governance Regulation – Edited by." *JCMS: Journal of Common Market Studies* 46: 283.
- VILAR, Sergio. 1997. "La Nueva Racionalidad, Comprender La Complejidad Con Métodos Transdisciplinarios." Editora Kaivós.
- VILLORIA Mendieta, Manuel, REVUELTA Alonso, Ana (Coord.). 2015. "Una evaluación del lobby en España: Análisis y propuestas". Transparency International España.
- VOGEL, David. 1975. *The Corporation as Government: Challenges & Dilemmas*. *Polity*, 8(1), 5-37.



- VOGEL, David. 2005. "The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility". Washington, D.C.: Brookings. Institution Press, 2005
- VOLSCHOA, Thomas W. and KELLY, Nathan J. The Rise of the Super- Rich: Power Resources, Taxes, Financial Markets, and the Dynamics of the Top 1 Percent, 1949 to 2008. Downloaded from asr.sagepub.com at ASA - American Sociological Association on October 1, 2012.
- WADDEL, Steve. 2003. "Global Action Networks. A Global Invention Helping Business Make Globalization Work for All." *Journal of Corporate Citizenship* 12: 27–42.
- WADDOCK, Sandra A, and Samuel B Graves. 1986. "The Corporate Social Performance financial Performance Link." *Strategic Management Journal* Apr 18(4).
- WADDOCK, S. A., y S. B. GRAVES. 1997. The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4): 303–319.
- WADDOCK, Sandra. 2009. "Making a Difference? Corporate Responsibility as a Social Movement\*." *The Journal of Corporate Citizenship* 33(33): 35–46.
- WAGNER, Wendy E. 1985. "Imagining Corporate Sustainability as a Public Good rather than a Corporate Bad." *Wake Forest Law Review* 1643: 561–90.
- WAGNER, R. E., y WEBER, W. E. 1977. *National Tax Journal*. Mar77, Vol. 30 Issue 1, p59-68. 10p. 2 Charts.
- WALDMAN, D. et al 2006 (a). "Cultural and Leadership Predictors of Corporate Social Responsibility Values of Top Management: A GLOBE Study of 15 Countries." *Journal of International Business Studies* 37(6): 823–37.
- WALDMAN, David A., Donald S. Siegel, and Mansour Javidan. 2006 (b). "Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility." *Journal of Management Studies* 43(8): 1703–25.
- WARD. H. 2004. "Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: Taking Stock." World Bank (January).
- Capítulo 20 Análisis factorial: El procedimiento Análisis factorial. SPSS.
- VARMAN, Rohit, Per SKÅLÉN, and Russell W BELK. 2012. "Conflicts at the Bottom of the Pyramid: Profitability, Poverty Alleviation, and Neoliberal Governmentality." *Journal of Public Policy & Marketing* 31(1): 19–35.
- WEBER, Max. 1905/2001. "A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo. Editora Presença".
- WEINZETTEL, J., HERTWICH, E., PETERS, G., STEEN-OLSEN, K., and GALLI, A. 2013. "Affluence Drives the Global Displacement of Land Use." *Global Environmental Change* 23(2): 433–38.
- WIEDMANN, Thomas O., SCHANDL, H., LENZEN, M., MORAN, D., SUH, S., WEST, J., and KANEMOTO, K. 2015. "The Material Footprint of Nations." *Proceedings of the National Academy of Sciences* 112(20): 6271–76.
- WHALEN, Charles J. 1999. Hyman Minsky's Theory of Capitalism Development, "Working Paper No. 277." Levy Economics Institute of Bard College.
- WHALEN, Jeanne. Dec. 1, 2015. "Why the U.S. Pays More Than Other Countries for Drugs: Norway and other state-run health systems drive hard bargains, and are willing to say no to costly therapy". *The Wall Street Journal*. <http://www.wsj.com/articles/why-the-u-s-pays-more-than-other-countries-for-drugs-1448939481>.

- WHITE, Deirdre. June, 10, 2015. "Can Shared Value Surpass The Promise of CSR?" The New Global Citizen, A Chronicle of Leadership. Online: <https://www.pyxeraglobal.org/can-shared-value-surpass-the-promise-of-csr/>
- WILLIAMSON, Oliver E. 1985. The Economic Institution of Capitalism: Firms, Market, Relational Contracting. New York, NY. The Free Press.
- WITTE, Jan Martin, Wolfgang H. REINEKE, and Thorsten BENNER. 2000. "Beyond Multilateralism: Global Public Policy Networks." Internationale Politik und Gesellschaft 2: 176–88.
- WOOLDRIDGE, Jeffrey M. 2002. "Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data." Books.googlecom 58(2): 752.
- WOOLDRIDGE, Jeffrey M. 2010. Introducción a la Econometría: Un enfoque moderno. 4ª Edición. Cengage Learning.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. 1987. "Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future (The Brundtland Report)." Medicine, Conflict and Survival 4(1): 300.
- WORLD ECONOMIC FORUM. 2014-2015. Methodology. [en línea]. Disponible en: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/view/methodology/>.
- WORLD ECONOMIC FORUM. 2015-2016. The Global Competitiveness Report 2015-2016 [en línea]. Disponible en: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>.
- WHO – WORLD HEALTH ORGANIZATION. 2014. "Global Status Report on Noncommunicable Diseases 2014. Attaining the nine global noncommunicable diseases targets; a shared responsibility". WHO Press.
- WRIGHT, Robert. October, 7, 2015. "VW emissions scandal leaves US strategy in tatters". Financial Times.
- WHITLEY, R. 1997. "Business systems". In A. Sorge & M. Warner (Eds), The IEBM handbook of organizational behaviour: 173-186. London: International Thomson Business Press.
- WHITLEY, R. 1998. "Business History and the Comparative Analysis of Capitalism". "Varieties of Capitalism" Roundtable. Pág. 648-653.
- WHITLEY, R. 1999 "Divergent Capitalisms" (Oxford University Press, 1999).
- WHITLEY, R. 2005. "How national are business systems? The role of states and complementary institutions in standardizing systems of economic coordination and control at the national level." In G. Morgan, R. Whitley, & E. Moen (Eds), Changing capitalisms? Internationalization, institutional change, and systems of economic organization: 190-234. Oxford: Oxford University Press.
- ZADEK, S. 2007. "The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship". London: Earthscan, 2<sup>nd</sup> edition.
- ZALEWSKI, D. a. y WHALEN, C.J., (2010). Financialization and Income Inequality: A Post Keynesian Institutional Analysis. Journal of Economic Issues, 44(3), pp.757–777.
- ZINGALES, Luigi. 1998. "Corporate Governance." The New Palgrave, Dictionary of Economics and the Law: 1–20.
- RAJAN, Raghuram R, and Luigi Zingales. 2004. "Saving Capitalism from the Capitalists :": 392.
- ŽIŽEK, Slavoj. 1992. "Looking Awry - An Introduction to Jacques Lacan through Popular Culture" (October Books).

- ŽIŽEK, Slavoj. 1999. "Carl Schmitt in the Age of Post-Politics. The Challenge of Carl Schmitt." C. Mouffe. London, Verso: 18-37.
- ŽIŽEK, Slavoj. 2014. Trouble in Paradise: From the End of History to the End of Capitalism. The Beginning. Penguin.



## **APÉNDICES**

## 10. Apéndices

### 10.1. Datastream-ASSET4 – Segmentación geográfica

**Tabla 10.1:** Cuadro ilustrativo de la base de datos Datastream-ASSET4 de segmentación geográfica usada para la construcción de la base GEO de la presente investigación. El indicador utilizado para proceder con la ponderación de los índices de competitividad de los sistemas nacionales fueron las VENTAS en US\$ de las compañías, por hasta 10 segmentos geográficos relevantes por año de observación. También fueron analizados los informes anuales de las compañías siempre cuando la información de segmentación geográfica se presentaba agregada en grandes subregiones como West Europe, Latin America, North America, EMEA (Europe, Middle East and Asia), Overseas, etc. En estos casos, a través del análisis de la información cuantitativa y cualitativa disponible en los reportes anuales sobre la segmentación de los negocios y las geografías de actuación fueron identificados y arbitrados países representativos de cada subregión para que si pudiese aplicar los índices correspondientes de la base de indicadores *World Economic Forum* ponderados por las ventas.

A4 Compañía	Año	G1- VENTA	G1- GEO	G2- VENTA	G2- GEO	G3- VENTA	G 3-GEO	G4- VENTA	G 4-GEO	G5- VENTA	G 5-GEO	G6- VENTAS	G 6-GEO	G7- VENTA	G 7-GEO	G8- VENTA	G 8- GEO	G9- VENTA	G 9-GEO	G10- VENTA	G10-GEO
A4 name	Year	<a href="#">WC19601</a>	<a href="#">WC19600</a>	<a href="#">WC19611</a>	<a href="#">WC19610</a>	<a href="#">WC19621</a>	<a href="#">WC19620</a>	<a href="#">WC19631</a>	<a href="#">WC19630</a>	<a href="#">WC19641</a>	<a href="#">WC19640</a>	<a href="#">WC19651</a>	<a href="#">WC19650</a>	<a href="#">WC19661</a>	<a href="#">WC19660</a>	<a href="#">WC19671</a>	<a href="#">WC19670</a>	<a href="#">WC19681</a>	<a href="#">WC19680</a>	<a href="#">WC19691</a>	<a href="#">WC19690</a>
Abbott Laboratories	2007	13252238	United States	5027000	All Other Countries	1271000	Netherlands	1235000	Germany	1111000	Japan	974000	Italy	854000	France	832000	Canada	731000	Spain	627000	United Kingdom
Abbott Laboratories	2008	14495000	United States	6026000	All Other Countries	1753000	Netherlands	1381000	Germany	1249000	Japan	1089000	Italy	977000	France	924000	Canada	909000	Spain	725000	Others
Abbott Laboratories	2009	14453000	United States	6658000	All Other Countries	1801000	Netherlands	1590000	Japan	1481000	Germany	1172000	Italy	970000	Spain	959000	France	902000	Canada	779000	United Kingdom
Abbott Laboratories	2010	15194000	United States	8750721	All Other Countries	2025000	Japan	2001000	Netherlands	1846000	Germany	1216000	France	1144000	Italy	1066000	Spain	1036000	Canada	888000	United Kingdom
Abbott Laboratories	2011	16014000	United States	11010259	All Other Countries	2342000	Japan	2108000	Netherlands	1759000	Germany	1297000	France	1189000	Italy	1098000	Canada	1063000	Spain	971000	United Kingdom
Abbott Laboratories	2012	16784000	United States	10555000	All Other Countries	2441000	Japan	1883000	Netherlands	1740000	Germany	1253000	Canada	1167000	France	1127000	Italy	1049000	United Kingdom	1875000	Others
Abbott Laboratories	2013	6269000	United States	1442000	Japan	1083000	China	1070000	Germany	960000	Netherlands	922000	India (Country)	792000	Switzerland	734000	Canada	726000	Italy	7850000	France & Other
Abbott Laboratories	2014	6123000	United States	1321000	China	1009000	India (Country)	978000	Germany	968000	Japan	788000	The Netherlands	707000	Switzerland	536000	Russia	508000	Brazil	7309000	France & Other
Acrux Limited	2007	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Acrux Limited	2008	306	Australia	3535	United States	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Acrux Limited	2009	2253	Australia	650	Foreign	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Acrux Limited	2010	1072	Australia	54650	Switzerland	379	Foreign	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Acrux Limited	2011	3868	Australia	89449	Switzerland	154	Foreign	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Acrux Limited	2012	1668	Australia	6401	Switzerland	2613	United States	23	Overseas	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Acrux Limited	2013	979	Australia	14260	Switzerland	1014	Overseas	407	United States	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Acrux Limited	2014	491	Australia	52528	Switzerland	671	Other Foreign Countries	169	United States	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA

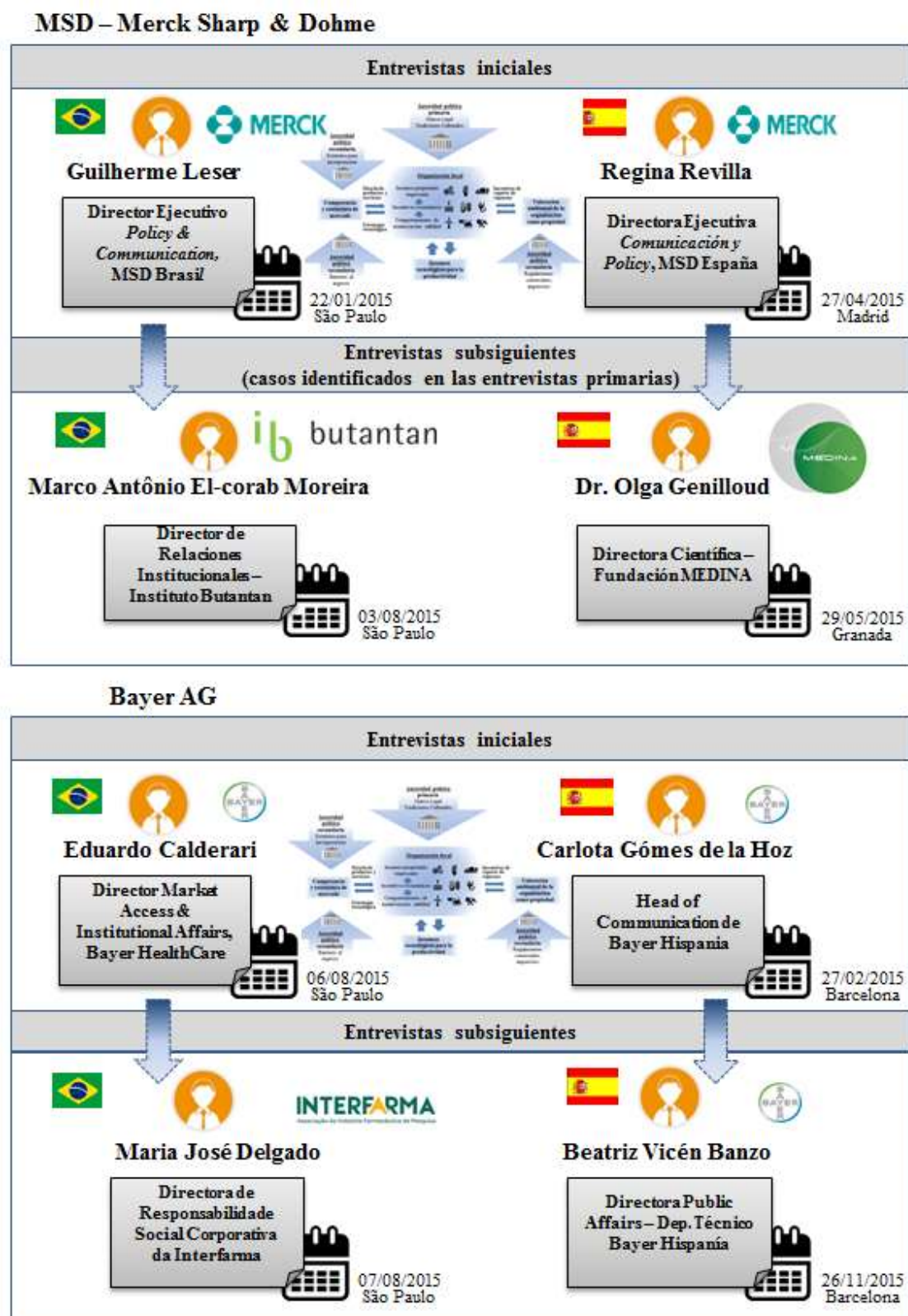
## 10.2. Estrategia estadística y econométrica de la investigación

**Tabla 10.2: Descripción estrategia estadística y econométrica y los comandos aplicados en STATA.**


<b>Estrategia estadística y econométrica: comandos STATA/IC-14</b>		
<b>a</b>	Estadísticos descriptivos y correlaciones bivariadas Command STATA Summarize	Descripción Estadísticos descriptivos
<b>b</b>	Pwcorr variable dependiente variable independiente , casewise sig	Correlaciones bivariadas y test de significación
<b>c</b>	Regress variable dependiente variable independiente	Estimación por regresión agrupada
<b>d</b>	Xtreg variable dependiente variables independientes, fe	Estimación con efectos fijos
<b>e</b>	Estimates store fixed	
<b>f</b>	Xtreg variable dependiente variables independientes, re	Estimación con efectos aleatorios
<b>g</b>	xttest0	Prueba específica de idoneidad de la regresión con efectos aleatorios
<b>h</b>	Estimates store random	
<b>i</b>	Hausman Fixed Random	Test de Hausman
	Hausman fixed ., sigmamore / hausman fixed ., sigmaless	Test de Hausman ajustado por sigmamore o sigmaless
<b>j</b>	Xtserial variable dependiente variables independientes	Contrastes de autocorrelación y heterocedasticidad, observándose la existencia de heterocedasticidad, por lo tanto, el test de Hausman no es fiable y se procede a utilizar el test de Hausman robusto, para escoger entre los dos modelos. (teste de correlación válido para los dos modelos)
<b>k</b>	Xtreg variable dependiente variables independientes, fe	Estimación con efectos fijos
<b>l</b>	Xttest3	Test de heterocedasticidad para efectos fijos
<b>m</b>	Xtreg variable dependiente variables independientes, re	Estimación con efectos aleatorios
<b>n</b>	Predict pred, e	
<b>o</b>	Robvar pred, by (codecompany)	Test de heterocedasticidad para efectos aleatorios
<b>p</b>	xtoverid, robust cluster (codecompany)	Test de Hausman robusto
<b>q</b>	xtscc variable dependiente variables independientes, fe lag (1)	Regresión de panel con efectos fijos con errores estándar de Driscoll y Kraay corregidos por autocorrelación y heterocedasticidad, con un retardo en la estructura de autocorrelación.
<b>r</b>	xi: xtglm variable dependiente variables independientes i.codecompany, panels(heteroskedastic) corr(psar1) rho(tscorr)	Estimación por mínimos cuadrados generalizados factibles considerando efectos fijos.
<b>s</b>	xi: xtpcse variable dependiente variables independientes i.codecompany, correlation (psar1) hetonly rho(tscorr)	Regresión de panel con errores estándar corregidos por heterocedasticidad de Prais-Winsten considerando efectos fijos.

### 10.3. Mapa de actores estudios de caso

Cuadro 10.1: Mapa de actores entrevistados (entrevistas en profundidad)




## 10.4. Cuestionarios referencia para análisis de la responsabilidad corporativa

MSD – Merck Sharp & Dohme			
Entrevistado	Guilherme Pasetto Leser <i>Executive Director Policy &amp; Communication - MSD Brasil</i>	Entrevistado	Regina Revilla <i>Directora Ejecutiva de Comunicación y Policy - MSD España</i>
Fecha	22/01/2015	Fecha	27/04/2015
Hipótesis Investigación			
1	<i>Las empresas farmacéuticas asumen la responsabilidad socioambiental dentro de una visión estratégica instrumental en la que los niveles de beneficio no se perjudican y el posicionamiento estratégico de la compañía se refuerza condicionados e influenciados por el marco regulatorio y legal.</i>		
Preguntas de referencia aplicadas al caso MSD en Brasil y en España			
Kenneth C. Frazier, CEO Merck, destaca que la responsabilidad social corporativa está en el corazón de la misión de la organización que es descubrir, desarrollar y proveer productos innovadores y servicios que salvan y mejoran vidas en todo el mundo. ¿Cómo se realiza esta misión en el día a día del negocio? Describa la estrategia a nivel global y su activación en Brasil / España, si es posible.			
¿Cómo se construye la visión estratégica de la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad? ¿Alguna consideración en particular en Brasil / España?			
¿Tiene esta visión una naturaleza desinteresada o se configura como un medio para alcanzar ciertos fines estratégicos?			
¿Cuál es el proceso decisorio, el razonamiento, las reglas de acuerdo y <i>accountability</i> en asuntos relacionados con la responsabilidad social corporativa?			
La globalización y el alcance de las empresas en la última década ha escalado la expectativa de las compañías multinacionales para crear más valor social, más allá de la adherencia con la regulación y la filantropía. ¿Puede describir cómo se ha dado este proceso en Merck? ¿Y cuál es el rol de la RSC como elemento de respuesta del sector privado a estas nuevas demandas?			
¿Y en Merck Brasil / España cómo se ha manifestado este proceso? ¿Cómo ha evolucionado la responsabilidad social del sector farmacéutico y de Merck en Brasil / España dados los cambios económico y social de las últimas dos décadas?			
¿Cómo se equilibran las tres fuerzas del sector farmacéutico apuntadas por Kenneth C. Frazier: (1) los avances que están iluminando los mecanismos de las enfermedades; (2) la esperanza de nuevos tratamientos al mismo tiempo que se convive con enfermedades crónicas como cáncer, Alzheimer, diabetes, etc.; y (3) lo que para muchos es considerado crecimiento insostenible de los costos de los cuidados con la salud? ¿Alguna consideración en particular para el contexto brasileño / español?			
¿Cómo gestionar los conflictos de naturaleza ética en el ámbito de las juntas directivas en Merck en referencia al acceso a medicinas, vacunas y calidad de la asistencia sanitaria en todo el mundo?			
¿Se puede considerar que en estos ámbitos la propia actuación de la organización se configura como responsabilidad social corporativa? ¿La responsabilidad a la que se refiere Kenneth Frazier es ayudar a reducir la carga de las enfermedades? ¿Más allá que acciones accesorias o paliativas a los temas más relevantes (adherencia a la regulación y filantropía)?			
¿Alguna consideración específica sobre el acceso a medicinas, vacunas y calidad de la asistencia a la salud en el contexto brasileño / español?			
En la memoria de RSC de 2013 Merck reconoce que las barreras a la atención de calidad y al tratamiento médico (como deficiencia de profesionales de salud entrenados, guerras civiles y falta de agua en muchas partes del mundo), que hacen difícil hasta la atención básica de salud, son desafíos que van mucho más allá de lo que la compañía es capaz de enderezar directamente por sí misma. ¿Cómo interactúan los entornos corporativos con los otros agentes de la sociedad civil para afrontar los problemas relativos a la responsabilidad social y la sostenibilidad y proponer soluciones?			
Describa casos relevantes de la interacción de Merck con stakeholders en el mundo (Gates/CEO Global Health Roundtable, MSD for Mothers in India, GAVI Alliance, etc.). En Brasil, las iniciativas del “Instituto Criança é Vida”, partenariados con la ONG Taba (proyecto de mejora de la salud de las poblaciones del entorno de la fábrica) y el Programa de Donación del Mectizan (ceguera infecciosa) en Brasil. En España, las iniciativas del “Consenso de Adherencia”; el Centro de Estudios de Políticas Públicas y Gobierno con la Universidad de Alcalá; y Fundación Medina –Centro de Excelencia en Investigación de Medicamentos Innovadores en Andalucía (investigación de nuevos compuestos y tratamientos innovadores para necesidades médicas no cubiertas en el terreno de las enfermedades infecciosas y enfermedades parasitarias abandonadas, como la malaria, así como enfermedades raras como la ELA - Esclerosis Lateral Amiotrófica. (*) Forética. RSC Europe.			
Merck entiende que es su responsabilidad trabajar junto a legisladores y otros stakeholders para explicar su visión éticamente y con transparencia y así poder influenciar en políticas públicas que afecten directamente su misión estratégica. ¿Cómo se da esta participación y encaje en el proceso político? ¿En Brasil la actuación se da a través de las asociaciones patronales (Brasil: Interfarma, Sindusfarma y España: Farmaindustria)?			

2	<i>En países donde las leyes y regulaciones promueven altos niveles de competencia, las corporaciones del sector farmacéutico tendrán un cumplimiento inferior en los índices de RSC.</i>
<b>Preguntas de referencia aplicadas al caso MSD en Brasil y en España</b>	
Kenneth Frazier también hace consideraciones sobre el ambiente de negocios desafiador y de rápidos cambios por el cual pasa el sector farmacéutico que ya se ha reflejado en el comportamiento financiero de la compañía. Las ventas han caído desde 2011 con los ingresos reducidos a niveles inferiores a 2010. El gasto en I+D ha sufrido cortes o ha sido optimizado, así como la plantilla se ha reducido casi en 18k puestos laborales desde 2010. ¿En perspectiva la crisis financiera fue un obstáculo para el sector y en particular para Merck en el desafío de equilibrar el ser responsable socialmente y las demandas de comportamiento financiero a corto plazo de los mercados?	
Una de las razones para la caída de las ventas de la compañía fue la expiración de patentes de importantes medicinas como asma/alérgico rinitis “blockbuster” Singulair y ventas decepcionantes de vacas lecheras, notablemente Januvia, medicina para diabetes. ¿Los programas para reforzar / revitalizar la investigación y desarrollo y el foco comercial, rediseñando el modelo operacional y reduciendo la estructura de costo responden a este cuadro?	
Mientras la compañía enfrenta el ambiente desafiador descrito por Kenneth Frazier, Merck presentó un consistente crecimiento del dividendo por acción (+13.8%). Y también se ha promovido un extensivo programa de recompra de acciones hasta el límite de 15 mil millones de dólares entre 2013/2014. ¿La recompra de acciones es una estrategia para optimizar el retorno para los accionistas en un periodo de resultados operativos afectados por un ambiente difícil para el sector o refleja menores alternativas u opciones de inversiones en investigación y desarrollo en este momento?	
¿Cuál es la influencia de las instituciones nacionales, entendida como el marco legal y regulatorio, a través de la articulación de políticas públicas en las prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad de la organización?	
Elevados niveles de competencia normalmente llevan a presión sobre los márgenes de beneficio de las organizaciones que obstaculizan o por lo menos reducen la capacidad de invertir en otras agendas que no sean optimizar el retorno financiero al accionista. ¿Esto se verifica en el sector farmacéutico? ¿Y en la experiencia de Merck en particular?	
¿Siguiendo el mismo razonamiento, en países con el entorno institucional más intervencionista en términos de las fuerzas de mercado, tiene como consecuencia una actuación más activa en relación a la responsabilidad social corporativa?	
¿Brasil / España es un país más o menos intervencionista en el sector farmacéutico según la percepción de Merck en la ejecución de su misión estratégica? ¿Los niveles de responsabilidad social corporativa en términos de acceso a medicinas, protección de patentes, cuenta de los medicamentos comparados con otras regiones del mundo (EE.UU y UE) son superiores?	
3	<i>En países donde las leyes y regulaciones garantizan altos niveles de protección a los accionistas, las corporaciones del sector farmacéutico tendrán un cumplimiento inferior en los índices de RSC.</i>
<b>Preguntas de referencia aplicadas al caso – MSD en Brasil y en España</b>	
¿Altos niveles de protección al interés de los accionistas hacen más o menos responsables socioambientalmente a las empresas del sector farmacéutico, considerando sus interés en relación a la innovación (patentes) y la factura de las medicinas? ¿Cómo una subsidiaria de un negocio global como Merck Brasil / España se ve afectada por las cuestiones regulatorias donde se enfrentan intereses de naturaleza privada y pública?	
¿Cómo ha evolucionado el marco legal y regulatorio en Brasil / España para el sector farmacéutico. ¿Y cómo ha afectado la operación Merck en Brasil?	
¿Cómo se ha adaptado Merck a la evolución del mercado de genérico internacionalmente? ¿Y en Brasil / España?	
¿Los cambios socioeconómicos de las últimas décadas cómo han afectado el sector?	
4	<i>En países donde las leyes y regulaciones sobre el sector farmacéutico se encuentran en mayor grado de desarrollo los índices de responsabilidad social presentan un cumplimiento superior comparado con países con regulación y marco legal más laxo.</i>
<b>Preguntas de referencia aplicadas al caso MSD en Brasil y en España</b>	
¿La evolución del marco legal y regulatorio de un país lleva a índices de cumplimiento de responsabilidad social corporativa superiores comparado con países de regulación y marco legal más laxo?	
¿Se puede afirmar que la agenda de las administraciones públicas de los países desarrollados del norte está centrada en la reducción de la factura farmacéutica; y la de los países en desarrollo del sur en el acceso a los medicamentos?	
¿Y los conflictos y discusiones hoy en el sector están centrados en el desarrollo de alternativas para incrementar el acceso al mercado de los fabricantes de genéricos?	
¿Otra alternativa que se propone es la reducción acordada de márgenes y el incremento de las inversiones en investigación y desarrollo (I+D)? ¿El acceso a medicamentos patentados a menor precio; y el incremento de I+D en enfermedades poco atendidas que afectan mayoritariamente a los países en desarrollo del sur, a cambio del mantenimiento de la protección (patentes)?	

**Tabla 10.3: Cuadro descriptivo de la investigación de campo “Caso MSD” para las compañías subsidiarias Brasil y España: (1) identificación de los entrevistados y respectivas áreas; (2) fecha de las entrevistas; (3) hipótesis de investigación, (4) cuestionario referencia para análisis de la responsabilidad corporativa de las empresas a la luz de las hipótesis.**

Bayer AG			
Entrevistado	Carlota Gomez De La Hoz <i>Head of Communication Bayer Hispania, S.L.</i>	Entrevistado	Eduardo Calderari <i>Market Access &amp; Institutional Affairs Director at Bayer HealthCare Bayer Brasil, Ltda.</i>
Fecha	27/02/2015	Fecha	06/08/2015
Hipótesis Investigación			
1	<i>Las empresas farmacéuticas asumen la responsabilidad socioambiental dentro de una visión estratégica instrumental en la que los niveles de beneficio no se perjudican y el posicionamiento estratégico de la compañía se refuerza condicionados e influenciados por el marco regulatorio y legal.</i>		
Preguntas de referencia aplicadas al caso Bayer en Brasil y en España			
Marijn Dekkers, CEO Bayer, destaca que la misión y la fuerza conductora de la compañía continúa siendo “Science For a Better Life” (“Ciencia para una vida mejor”) ¿Cómo está misión se realiza en el día a día del negocio? Describa la estrategia a nivel global y su activación en España, si es posible.			
¿Cómo se construye la visión estratégica de la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad? ¿Alguna consideración en particular al entorno español / brasileño?			
¿Tiene esta visión una naturaleza desinteresada o se configura como un medio para alcanzar ciertos fines estratégicos?			
¿Cuál es el proceso decisorio, el razonamiento, las reglas de acuerdo y <i>accountability</i> en asuntos relacionados con la responsabilidad social corporativa?			
Globalización y el alcance de las empresas en la última década ha escalado a expectativa de las compañías multinacionales para crear más valor social, más allá de la adherencia con la regulación y la filantropía. ¿Puede describir cómo este proceso se ha dado en Bayer? ¿Y cuál es el rol de la RSC como elemento de respuesta del sector privado a estas nuevas demandas?			
¿Y cómo se ha manifestado este proceso en Bayer Hispania / Bayer Brasil? ¿Cómo ha evolucionado la responsabilidad social del sector farmacéutico y de Bayer en España / Brasil dados los cambios económico y social de las últimas dos décadas?			
¿Cómo se equilibran las fuerzas del sector farmacéutico (Healthcare): (1) aumento de la expectativa de vida; (2) creciente demanda de productos de cuidado de la salud, en particular, en los mercados emergentes; (3) mayor influencia de los pacientes y consumidores en las decisiones relacionadas con la salud; (4) creciente insistencia para que la industria de cuidados de la salud demuestre que es capaz de añadir valor a través de nuevas terapias; (5) los sistemas de salud en todas las partes tienen que encontrar formas de limitar los crecientes costos mientras garantizan y mejoran la calidad del tratamiento y acceso? ¿Alguna consideración en particular para el contexto español / brasileño?			
¿Cómo gestionan los conflictos de naturaleza ética en el ámbito de las juntas directivas en Bayer en referencia al acceso a medicinas, vacunas y calidad de la asistencia a la salud en todo el mundo?			
¿Se puede considerar que en estos ámbitos la propia actuación de la organización se configura como responsabilidad social corporativa? ¿La responsabilidad está en la propia misión de la compañía (“Science for a Better Life”) en añadir valor a través del combate a enfermedades y mejora de la calidad de vida? ¿Más allá que acciones accesorias o paliativas a los temas más relevantes (adherencia a regulación y filantropía)?			
¿Alguna consideración específica sobre el acceso a medicinas, vacunas y calidad de la asistencia a la salud en el contexto español / brasileño?			
Las barreras a la atención de calidad y el tratamiento médico (como deficiencia de profesionales de salud entrenados, guerras civiles y falta de agua en muchas partes del mundo), que hacen hasta la atención básica de salud difícil, son desafíos que van mucho más allá de lo que los entornos corporativos son capaces de enderezar directamente por sí. ¿Cómo interactúan los entornos corporativos (stakeholder engagement) con los otros agentes de la sociedad civil para afrontar los problemas relativos a la responsabilidad social y la sostenibilidad y proponer soluciones?			
Describa casos relevantes de la interacción de Bayer con stakeholders en el mundo (colaboración en programas de planificación familiar con la Organización Mundial de Salud (WHO), combate a las enfermedades tropicales olvidadas en colaboración con los gobiernos de los EE.UU., del Reino Unido y de los Emiratos Árabes Unidos, a parte de la Fundación Bill & Melinda Gates y el Banco Mundial, entre otras. ¿Podría describir casos similares en el ámbito de España / Brasil?			
¿Cómo entiende el trabajo Bayer junto a legisladores y otros stakeholders en defensa de aspectos clave para la realización de su estrategia de negocio como la innovación? ¿Cómo se da el proceso de influencia de políticas públicas que afecten directamente su misión estratégica? ¿En España / Brasil la actuación se da a través de las asociaciones patronales (España: FarmaIndustria y Brasil: Interfarma y Sindusfarma)?			



2	<i>En países donde las leyes y regulaciones promueven altos niveles de competencia, las corporaciones del sector farmacéutico tendrán un cumplimiento inferior en los índices de RSC.</i>
<b>Preguntas de referencia aplicadas al caso Bayer en Brasil y en España</b>	
En las memorias se hacen consideraciones sobre el ambiente corporativo desafiador de bajo crecimiento en los países centrales y de rápidos cambios por lo cual pasa el sector farmacéutico. Sin embargo, Bayer logró mantener un razonable ritmo de crecimiento en el top line y en los beneficios en función en grande parte de los mercados emergentes ¿En perspectiva, la crisis financiera fue un obstáculo para el sector farmacéutico? ¿Y cómo Bayer logra responder al desafío de equilibrar el reto de ser responsable socialmente y las demandas de comportamiento financiero a corto plazo de los mercados?	
Bayer en las memorias de RSC hace una vehemente defensa de las patentes y de los “intellectual property rights” (IPR) como combustible para continuos y sostenibles niveles de innovación. Destaca incluso, que la protección de los derechos de propiedad son fundamentales hasta para el acceso de nuevos medicamentos para los países pobres. ¿Cómo compatibilizar la necesaria generación de beneficios para amortiguar las vultuosas inversiones y accesibilidad, especialmente, para las comunidades carentes de los países en desarrollo?	
¿Cuál es la influencia de las instituciones nacionales, entendida como el marco legal y regulatorio, a través de la articulación de políticas públicas en las prácticas de responsabilidad social y sostenibilidad de la organización?	
Elevados niveles de competencia normalmente llevan a presión sobre las márgenes de beneficio de las organizaciones que obstaculizan o por lo menos reducen la capacidad de invertir en otras agendas que no sean optimizar el retorno financiero al accionista. ¿Esto se verifica en el sector farmacéutico? ¿Y en la experiencia de Bayer en particular?	
¿Siguiendo el mismo razonamiento, en países con el entorno institucional más intervencionista en términos de las fuerzas de mercado lleva como consecuencia a una actuación más activa en relación a la responsabilidad social corporativa?	
¿España / Brasil es un país más o menos intervencionista en el sector farmacéutico según la percepción de Bayer en la ejecución de su misión estratégica? ¿Los niveles de responsabilidad social corporativa en términos de acceso a medicinas, protección de patentes, cuenta de los medicamentos comparados a otros regiones del mundo (EE.UU. y UE) son superiores?	
3	<i>En países donde las leyes y regulaciones garanticen altos niveles de protección a los accionistas, las corporaciones del sector farmacéutico tendrán un cumplimiento inferior en los índices de RSC.</i>
<b>Preguntas de referencia aplicadas al caso Bayer en Brasil y en España</b>	
¿Altos niveles de protección al interés de los accionistas hacen las empresas del sector farmacéutico más o menos responsables socioambientalmente, considerando su interés en relación a innovación (patentes) y la factura de las medicinas? ¿Cómo a una subsidiaria de un negocio global cómo Bayer Hispania le afectan las cuestiones regulatorias donde se enfrentan intereses de naturaleza privada y pública?	
¿Cómo ha evolucionado el marco legal y regulatorio español para el sector farmacéutico? ¿Y cómo ha afectado a la operación Bayer en España / Brasil?	
¿Cómo Bayer se ha adaptado a la evolución del mercado de genérico internacionalmente? ¿Y en España / Brasil?	
¿Los cambios socioeconómicos de la última década, especialmente, del período de crisis, cómo han afectado el sector?	
4	<i>En países donde las leyes y regulaciones sobre el sector farmacéutico se encuentran en mayor grado de desarrollo los índices de responsabilidad social presentan un cumplimiento superior comparado con países con regulación y marco legal más laxo.</i>
<b>Preguntas de referencia aplicadas al caso – Bayer en Brasil y en España</b>	
¿La evolución del marco legal y regulatorio de un país lleva a índices de cumplimiento de responsabilidad social corporativa superiores comparado con países de regulación y marco legal más laxo?	
¿Se puede afirmar que la agenda de las administraciones públicas de los países desarrollados del norte están centradas en la reducción de la factura farmacéutica; y la de los países en desarrollo del sur en el acceso a las medicinas?	
¿Y los conflictos y discusiones hoy en el sector están centrados en el desarrollo de alternativas para incrementar el acceso al mercado de los fabricantes de genéricos?	
¿Otra alternativa que se propone es la reducción acordada de márgenes y el incremento de las inversiones en investigación y desarrollo (I+D)? ¿El acceso a medicinas patentadas a menor precio; y el incremento de I+D en enfermedades poco atendidas (olvidadas) que afectan mayoritariamente a los países en desarrollo del sur, a cambio del mantenimiento de la protección (patentes)?	

**Tabla 10.4: Cuadro descriptivo de la investigación de campo “Caso Bayer” para las compañías subsidiarias Bayer Brasil y Bayer Hispania: (1) identificación de los entrevistados y respectivas áreas; (2) fecha de las entrevistas; (3) hipótesis de investigación, (4) cuestionario referencia para análisis de la responsabilidad corporativa de las empresas a la luz de las hipótesis.**



## 10.5. Resultado base con ponderación geográfica (GEO)

- Estadísticas descriptivas

Tabla 10.5: Estadísticas descriptivas de la ecuación de regresión

Estadísticas descriptivas						
Var.	Descripción	Obs.	Media	Desviación Estándar	Min.	Máx.
<b>Dependiente</b>						
CSP	Corporate Social y Ambiental	485	55,02123	32,0864	6,575	95,975
<b>Independientes</b>						
DPR <sub>it-1</sub>	Derecho Propiedad	485	3,992452	0,633777	1,530482	5,803842
GCO <sub>it-1</sub>	Gobierno Corporativo	485	3,843216	0,3467447	2,838637	4,793157
EM <sub>it-1</sub>	Estructura de Mercado	485	4,550099	0,2851052	3,316953	5,922575
EPA <sub>it-1</sub>	Eficiencia Políticas Antimonopolistas	485	3,331418	0,5829578	1,027316	4,489921
ESL <sub>it-1</sub>	Eficiencia Sistema Legal	485	4,072855	0,4242579	2,523115	5,213484
PRG <sub>it-1</sub>	Peso Regulación Gubernamental	485	2,147731	0,398458	0,8908837	3,747213
<b>Variables Control</b>						
VEN	ln(e) Ventas Netas	485	16,23246	3,322885	0,00000	23,49599

- Análisis de correlaciones

Tabla 10.6: Matriz de correlaciones de la ecuación de regresión

Matriz de Correlaciones (Pearson (n))								
	CSA	DPR	GCO	EM	EPA	ESL	PRG	VEN
<b>CSA</b>	1,0000							
<b>Sign.</b>								
<b>DPR</b>	0,2129	1,0000						
<b>Sign.</b>	0,0000							
<b>GCO</b>	-0,0062	-0,1533	1,0000					
<b>Sign.</b>	0,8916	0,0007						
<b>EM</b>	-0,0423	0,2429	-0,1581	1,0000				
<b>Sign.</b>	0,3529	0,0000	0,0005					
<b>EPA</b>	0,2648	0,6675	0,3711	-0,2337	1,0000			
<b>Sign.</b>	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000				
<b>ESL</b>	0,2006	0,7626	0,1748	0,1313	0,6131	1,0000		
<b>Sign.</b>	0,0000	0,0000	0,0001	0,038	0,0000			
<b>PRG</b>	-0,1038	0,2749	-0,1756	0,2065	0,0405	-0,0131	1,0000	
<b>Sign.</b>	0,0222	0,0000	0,0001	0,0000	0,3732	0,7727		
<b>VEN</b>	0,4183	-0,0110	-0,1103	-0,0098	0,1056	-0,0350	0,1495	1,0000
<b>Sign.</b>	0,0000	0,8091	0,0151	0,8294	0,0200	0,4425	0,0010	

- **Regresión agrupada por mínimos cuadrados ordinarios (MCO)**

**Tabla 10.7: Estimación regresión agrupada de la ecuación de regresión**

Fuente	SS	Df	MS	Número obs. cía año	=	485
Modelo	142308,752	7	20329,8217	F(7, 477)	=	27,24
Residual	355987,076	477	746,304143	Prob > F	=	0,0000
Total	498295,828	484	1029,53684	R-cuadrado	=	0,2856
SS: suma de Cuadrados				Adj R-cuadrado	=	0,2989
df: grados de libertad				Root MSE	=	26,867
MS: suma de los cuadrados						

CSA	Coef.	Erro Estándar	Estadístico t	P-valor	[95% Intervalo Conf.]	
DPR	20,43372	6,176848	3,31	0,001	8,296524	32,57092
GCO	7,568554	6,101547	1,24	0,215	-4,420678	19,55779
EM	-8,18572	5,938162	-1,38	0,169	-19,85391	3,48247
EPA	-2,728165	5,295833	-0,52	0,607	-13,13421	7,67788
ESL	-5,172473	5,584614	-0,93	0,355	-16,14596	5,801013
PRG	-20,52499	3,641838	-5,64	0,000	-27,68102	-13,36896
VEN	4,558039	0,4156002	10,97	0,000	3,741406	5,374673
Const.	-18,1518	28,63913	-0,63	0,527	-74,42626	38,12266

- **Modelo estático de efectos fijos**

**Tabla 10.8: Estimación modelo estático de efectos fijos de la ecuación de regresión**

<b>Regresión efectos fijos (dentro)</b>			Número obs. compañía-año	=	485
<b>Variables de grupo: codecompany</b>			Número grupos	=	85
R-cuadrado:			Obs por grupo:		
Within	=	0,1302	Min	=	1
Between	=	0,1013	Med.	=	5,7
Overall	=	0,1235	Max	=	7
corr(u_i, Xb)			F(7,393)	=	8,40
			Prob > F	=	0,0000

CSA	Coef.	Erro Estándar	Estadístico t	P-valor	[95% Intervalo Conf.]	
DPR	-2,858865	4,797298	-0,60	0,552	-12,29044	6,572712
GCO	-11,46384	4,626091	-2,48	0,014	-20,55883	-2,368862
EM	9,583392	5,223707	1,83	0,067	-0,6865133	19,8533
EPA	5,354873	5,738274	0,93	0,351	-5,92668	16,63643
ESL	-6,777296	3,137833	-2,16	0,031	-12,94634	-0,608257
PRG	-0,5590632	2,693954	-0,21	0,836	-5,855427	4,7373
VEN	3,487132	1,382354	2,52	0,012	0,7693993	6,204865
_cons	21,24737	36,84298	0,58	0,564	-51,1866	93,68135

sigma_u 29,198219	
sigma_e 9,6210143	
Rho 0,90205912 (fracción de varianza debida a u_i)	
F test que todo u_i=0: F(84, 393) = 41,11	Prob > F = 0,0000

- **Modelo estático de efectos aleatorios**

**Tabla 10.9: Estimación modelo estático de efectos aleatorios de la ecuación de regresión**

<b>Regresión efectos aleatorios</b>			Número obs. compañía-año	=	485
<b>Variables de grupo: codecompany</b>			Número grupos	=	85

R-cuadrado:			Obs por grupo:		
Within	=	0,1240	Min	=	1
Between	=	0,1488	Med.	=	5,7
Overall	=	0,1637	Max	=	7
			Wald chi2 (7)	=	70,32
corr(u_i, Xb)	=	0	Prob > chi2	=	0,0000

CSA	Coef.	Erro Estándar	Estadístico t	P-valor	[95% Intervalo Conf.]	
<b>DPR</b>	1,085736	4,426288	0,25	0,806	-7,589628	9,761101
<b>GCO</b>	-10,57382	4,269979	-2,48	0,013	-18,94282	-2,20481
<b>EM</b>	8,967191	4,779977	1,88	0,061	-0,4013912	18,33577
<b>EPA</b>	5,503047	5,076208	1,08	0,278	-4,446137	15,45223
<b>ESL</b>	-7,144775	3,028755	-2,36	0,018	-13,08102	-1,208525
<b>PRG</b>	-2,201275	2,540169	-0,87	0,386	-7,179915	2,777365
<b>VEN</b>	3,757608	0,7460531	5,04	0,000	2,295371	5,219846
<b>_cons</b>	1,094136	25,94481	0,04	0,966	-49,75676	51,94503

sigma_u	25,087589
sigma_e	9,6210143
Rho	0,87178644 (fracción de varianza debida a u_i)

**Tabla 10.10: Prueba del multiplicador de Lagrange de Breusch y Pagan**

<b>Prueba multiplicador de Lagrange de Breusch y Pagan para efectos aleatorios</b>		
CSP[codecompany,t] = Xb + u(codecompany) + e(codecompany, t)		

Resultados estimados:	Var	sd = sqrt(Var)
CSA	1.029,537	32,0864
E	92,56392	9,621014
U	629,3871	25,08759

Test: Var(u) = 0		
chibar2(01)	=	834,04
Prob > chibar2	=	0,0000

- **Test de Hausman**

**Tabla 10.11: Test de Hausman para definición del modelo de estimación fijo o aleatorio de la ecuación de regresión (Ajustado por sigmamore).**

Coefficientes	(b) fijo	(B) aleatorio	Diferencia (b-B)	sqrt(diag(V_b-V_B)) S.E.
DPR	-2,858865	1,085736	-3,944601	2,125103
GCO	-11,46384	-10,57382	-0,8900284	2,045807
EM	9,583392	8,967191	0,6162014	2,395013
EPA	5,354873	5,503047	-0,1481742	2,953843
ESL	-6,777296	-7,144775	0,3674785	1,068033
PRG	-0,559063	-2,201275	1,642212	1,072344
VEN	3,487132	3,757608	-0,2704759	1,202142
b = consistente bajo Ho y Ha				
B = inconsistente bajo Ha, eficiente bajo H0				

Test:	Ho:	diferencia en coeficientes no sistemático
chi2(6)	=	$(b-B)' [(V_b - V_B)^{-1}] (b-B)$
	=	28,19
Prob>chi2	=	0,0002

- **Análisis de autocorrelación y heterocedasticidad en efectos fijos y efectos aleatorios. Test de Hausman robusto**

**Tabla 10.12: Test de Woodridge para determinación de autocorrelación de primera orden de la ecuación de regresión**

Test de Woodridge (autocorrelación en datos panel)		
H0:	ausencia de autocorrelación de primera orden	
F(1, 79)	=	57,115
Prob > F	=	0,0000

**Tabla 10.13: Contraste de heterocedasticidad para efectos fijos de la ecuación de regresión**

Contraste heterocedasticidad (test de Wald modificado) para efectos fijos		
H0:	$\sigma^2(i) = \sigma^2$ para todo i	
chi2 (85)	=	1,2e+33
Prob > chi2	=	0,0000

**Tabla 10.14: Contraste de heterocedasticidad para efectos aleatorios de la ecuación de regresión**

Contraste heterocedasticidad efectos aleatorios (tests Levene, Brown y Forsythe)					
H0: Homocedasticidad					
W0 (Levene)	=	5,8025163	df(84, 400)	Pr > F	= 0,00000000
W50 (Brown)	=	1,6201703	df(84, 400)	Pr > F	= 0,00124923
W10 (Forsythe)	=	5,8025163	df(84, 400)	Pr > F	= 0,00000000

- **Test de Hausman robusto**

**Tabla 10.15: Contraste de restricciones sobreidentificadas efectos fijos y efectos aleatorios de la ecuación de regresión**

Test de restricciones: efectos fijos y efectos aleatorios			
H0: el estimador de efectos es consistente			
Modelo de series de datos ortogonales:	xtreg re robust cluster (codecompany)		
Estadístico Sargan-Hansen	52,828	Chi-sq(7)	P-value = 0,0000

- **Regresión con errores estándar corregidos por autocorrelación y heterocedasticidad (Driscoll-Kraay) con efectos fijos**

**Tabla 10.16: Regresión errores estándar corregidos Driscoll-Kraay con efectos fijos de la ecuación de regresión**

Regresión errores estándar corregidos Driscoll-Kraay				Número obs. compañía-año	=	485
Método: Regresión efectos fijos				Número grupos	=	85
Variables de grupo (i): codecompany				F(7, 6)	=	247,15
maximum retardado: 1				Prob > F	=	0,0000
				within R-squared	=	0,1302

CSA	Coef.	Erro Estándar	Estadístico t	P> t	[95% Intervalo Conf.]	
DPR	-2,858865	3,193877	-0,90	0,405	-10,674	4,956271
GCO	-11,46384	3,380203	-3,39	0,015	-19,7349	-3,192785
EM	9,583392	5,598195	1,71	0,138	-4,1149	23,28168
EPA	5,354873	4,536139	1,18	0,282	-5,744659	16,4544
ESL	-6,777296	2,091524	-3,24	0,018	-11,89507	-1,659521
PRG	-0,5590632	2,809443	-0,20	0,849	-7,433523	6,315396
VEN	3,487132	1,796012	1,94	0,100	-0,9075509	7,881816
_cons	21,24737	57,84607	0,37	0,726	-120,2969	162,7916

- **Estimación por mínimos cuadrados generalizados factibles**

**Tabla 10.17: Regresión de series de tiempo transversales: mínimos cuadrados generalizados factibles de la ecuación de regresión**

Regresión mínimos cuadrados generalizados factibles						
Coeficientes:	mínimos cuadrados generalizados					
Panels:	Heterocedasticidad					
Correlación:	panel-específico AR(1)					
Covarianza estimada	=	82	Número obs. compañía-año	=	482	
Autocorrelación estimada	=	82	Número grupos	=	82	
Coeficientes estimados	=	89	Obs por grupo:			
			Min	=	2	
			Avg	=	5,878049	
			Max	=	7	
			Wald chi2(7)	=	47408,19	
			Prob > chi2	=	0,0000	
CSA	Coef.	Erro Estándar	z	P> z	[95% Intervalo Conf.]	
DPR	-3,793294	1,483251	-2,56	0,011	-6,700412	-0,886176
GCO	-8,203306	1,657951	-4,95	0,000	-11,45283	-4,953781
EM	6,77289	2,181037	3,11	0,002	2,498136	11,04764
EPA	5,191207	2,109563	2,46	0,014	1,056539	9,325874
ESL	-3,657104	1,154151	-3,17	0,002	-5,919197	-1,39501
PRG	0,6061573	1,120107	0,54	0,588	-1,589212	2,801526
VEN	1,492821	0,4946418	3,02	0,003	0,523341	2,462301
_cons	74,92956	15,23878	4,92	0,000	45,0621	104,797

- **Regresión con errores estándar corregidos por autocorrelación y heterocedasticidad (Prais-Winsten)**

**Tabla 10.18: Regresión con errores estándar corregidos por autocorrelación y heterocedasticidad (Prais-Winsten) de la ecuación de regresión**

Regresión con errores estándar corregidos Prais-Winsten						
Variables de grupo: Codecompany			Número obs. compañía-año		=	485
Time variable: Año			Número grupos		=	85
Panels: heterocedasticidad (no balanceado)			Obs por grupo:			
Autocorrelation: panel-específico AR(1)			min	=		1
Covarianza estimada	=	85	Med	=		5,7058824
Autocorrelación estimada	=	85	Max	=		7
Coeficientes estimados	=	92	R-squared	=		0,9325
			Wald chi2(6)	=		79426,7
			Prob > chi2	=		0.0000

CSP	Coef.	Err. Estándar Robusto	Z	P> z	[95% Conf. Interval]	
DPR	-3,94326	4,157658	-0,95	0,343	-12,09212	4,2056
GCO	-11,98592	4,070016	-2,94	0,003	-19,96301	-4,008837
EM	10,6184	4,937051	2,15	0,031	0,9419579	20,29484
EPA	5,309859	5,268015	1,01	0,313	-5,015261	15,63498
ESL	-5,356298	2,861939	-1,87	0,061	-10,96559	0,252999
PGR	1,153862	2,605175	0,44	0,658	-3,952187	6,259911
VEN	3,134847	0,8807567	3,56	0,000	1,408596	4,861099
_cons	50,07310	33,15142	1,51	0,131	-14,9025	115,0487
Rhos	0,6278264	0,0111198	-0,1836965	0,0705277	0,1946165	-0,25446